

経済産業省 商務サービスグループ サービス政策課
スポーツ産業室 御中

**令和6年度補正予算
「スポーツエンターテインメント・コンテンツ海外展開
支援事業（海外展開事業加速に向けた経営人材
等育成研修委託事業）」報告書**

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社
2026年3月31日



The better the question. The better the answer. The better the world works.



Shape the future
with confidence

目次

1	事業概要	3
2	国内リーグ・クラブに対するニーズ調査	7
3	視察プログラム組成の検討過程整理	16
4	視察プログラムの概要	35
5	視察レポート	51
6	事後アンケート調査	64
7	今後の取り組みに向けた提言	75
	Appendix	80

1. 事業概要

本事業は、国内トップスポーツのリーグ・クラブにおける事業基盤強化のため、必要な知見獲得やネットワークの構築に資する人材育成プログラムを実施することを目的としている

事業名	令和6年度補正予算 スポーツエンターテインメント・コンテンツ海外展開支援事業（海外展開事業加速に向けた経営人材等育成研修委託事業）
実施期間	2025年5月～2026年3月末
事業背景	<ul style="list-style-type: none">▶ これまで、多くのリーグ・クラブにおいては選手やチームスタッフへの競技力向上に必要な投資が中心となっていたが、近年、観戦・視聴行動の多様化等により、チームパフォーマンスだけでは収益基盤が十分に強化されない構造が顕在化している▶ こうした状況を踏まえ、リーグ・クラブにおいては、マーケティング、スポンサー開拓、デジタル活用等事業部経営の強化が急務となっている。特に、スポーツを核とした付加価値創出やファンエンゲージメント向上のためには、専門的な知識と経験を持つ人材を計画的に育成・確保することが求められる▶ さらに、日本のスポーツエンターテインメント・コンテンツの海外展開を通じて、新たな需要を獲得することも成長戦略の一つとして重要である▶ 一方で、経営人材やデジタルマーケティング、海外展開に関するノウハウの不足、知識を学ぶ機会の不足など、リーグ・クラブには組織的課題が残されている▶ これらを解決するため、経営人材育成プログラム、専門知識の共有・研修機会、海外展開支援など、産業全体の競争力向上につながる環境整備が求められている
事業目的	<ul style="list-style-type: none">▶ トップスポーツのリーグ・クラブを対象にニーズ調査等を実施し、経営事業展開や拡大におけるボトルネックポイントを把握・仮説設定した上で、その解消に必要な知見・ノウハウを整理すること▶ 上記のニーズ調査結果・ボトルネック及び解決施策の仮説に基づき、トップスポーツのリーグ・クラブが、海外展開を含む事業拡大に必要な知見、国際的な先進事例や実践的ノウハウを、海外リーグ・クラブ等の経営従事者から獲得できる経営人材等育成プログラム等の企画・実施等を行うこと▶ マーケティング、デジタル活用、スポンサーシップ等の事業領域において、国内外の関係者とのネットワークを構築・強化し、持続的成長に資する知識・ノウハウの循環を促すこと▶ これらの取組を通じて、リーグ・クラブの経営基盤を強化し、スポーツエンターテインメント・コンテンツの海外展開を視野に入れた我が国スポーツ産業のさらなる拡大に資すること

ニーズ調査からボトルネックの仮説設定を行い、必要な視察ポイントと視察対象リストを策定。 視察プログラムを企画・実施し、その結果を分析して事業報告書として総括

事業内容	事業取り組みステップ
<p>(1) 経営人材等育成プログラム等の企画：</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 日本のトップスポーツのリーグ・クラブの経営や海外展開等に資することを目的として、リーグ・クラブの経営人材等が事業展開等に資する知見・ノウハウを海外リーグ・クラブ等の経営者やキーパーソン等から学べるプログラム等の企画を行う ➢ 対象は、トップスポーツのリーグ・クラブの経営層又はそれに準ずる人材等を想定し、複数日で欧米等の海外トップリーグ・クラブを現地訪問する等のプログラム等を企画すること ➢ 内容は、例えば、海外リーグ・クラブ等の経営戦略や海外戦略の考え方、データ活用、パートナー企業との関係構築等、リーグ・クラブのニーズを踏まえて企画するものとし、できる限り特定の一つの競技に限定することなく参加できる内容とすること <p>(2) (1) で企画したプログラムの実施・運営等：</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ (1) で企画した集中プログラム等の実施・運営を1回以上行う ➢ 実施にあたり、参加者として、特に「みる」スポーツの観点で積極的にクラブ経営や海外展開を進めている我が国トップスポーツのリーグ・クラブの経営層またはそれに準ずる人材等を募集するとともに、必要に応じて参加者の選定を行う ➢ 実施内容の有効性の評価・分析等も行うこと <p>(3) 事業報告書の作成：</p> <p>事業目的を踏まえ、本事業での実施内容を取りまとめ、海外展開事業加速に向けた経営人材等育成研修委託事業に関する報告書を作成する</p>	<p>1</p> <p>事業展開に係るニーズ調査</p> <p>経営事業拡大に積極的なリーグ・クラブを対象に事業経営展開における課題等の現状や視察プログラムに対するニーズをアンケート及びヒアリング等で調査</p>
	<p>2</p> <p>ボトルネックポイントの仮説設定</p> <p>ニーズ調査結果を分析し、経営事業展開において「何がボトルネックになっているか」「解消するために必要な要素は何か」を整理</p>
	<p>3</p> <p>視察ポイントおよび視察対象リストアップおよび企画組成</p> <p>「ボトルネックポイントを解消するために必要な知見等」を補うために必要な視察ポイントを踏まえ、視察対象をリストアッププログラムの組成に資する類似プログラム事例調査を行う</p>
	<p>4</p> <p>視察プログラムの告知、参加者募集および運営</p> <p>視察プログラムを企画し、国内トップリーグ・クラブ関係者へ広報し参加者を募集し、プログラムを実施する</p>
	<p>5</p> <p>視察結果の分析および事業報告書の作成</p> <p>参加者事後アンケート等により、視察結果を分析した上で、その成果や、今後求められる取り組み等を事業報告書に取りまとめる</p>

1. 事業概要_事業スケジュール

事業目的に沿って、視察プログラムの実施に必要な工程である、調査・企画・募集・調整・検証を段階的に実施

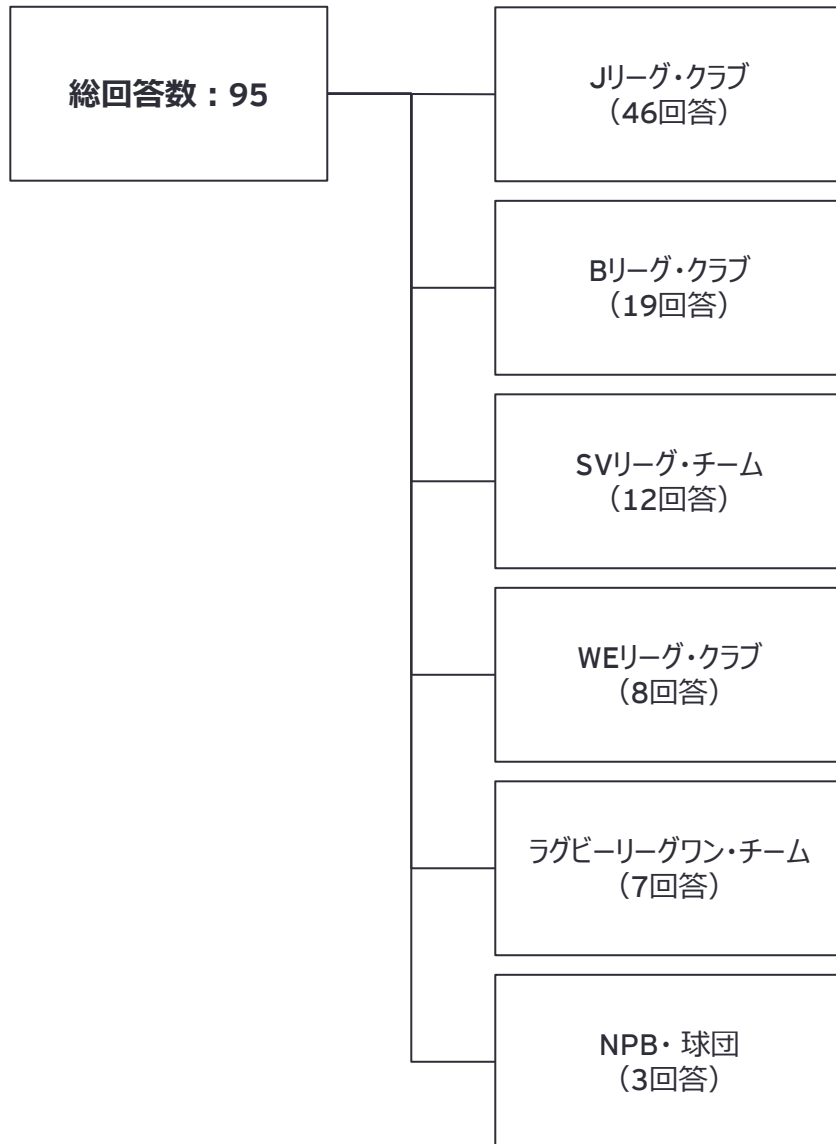


2. 国内リーグ・クラブに対するニーズ調査

実効性の高い視察プログラムの構築のため、網羅的なアンケート調査、深掘りを目的としたヒアリング調査、プログラム企画に資する類似プログラム調査を併用し多面的な分析を実施

手法	概要	調査対象（一例）	調査目的
<p>アンケート調査</p>	<ul style="list-style-type: none"> 国内トップスポーツリーグ・クラブ経営層、事業経営担当者から経営事業展開に係る障壁、課題感、ボトルネック要因、プログラムを通して学びたいことなどの回答を包括的に収集する 	<ul style="list-style-type: none"> リーグ・クラブの経営層・事業経営担当者向けにアンケートを実施 対象例（一部）： <ul style="list-style-type: none"> サッカー・Jリーグ バスケットボール・Bリーグ バレーボール・SVリーグ ラグビー・リーグワン 野球・日本野球機構 等 	<ul style="list-style-type: none"> 国内スポーツリーグ・クラブの経営事業展開に関する課題感の全体像を把握する プログラムに対するニーズを広範に理解し、限定的ではなく幅広い層に有効的なプログラム企画に繋げる アンケート調査結果をもとに、特に経営事業展開に注力しているリーグ・クラブへのインタビューを設計する
<p>ヒアリング調査</p>	<ul style="list-style-type: none"> 上記アンケート調査の結果をもとに、経営事業展開に注力しているリーグ・クラブ担当者、アンケート調査において前向きで意欲的な回答を寄せたリーグ・クラブの担当者を対象に、オンラインインタビューを実施し、課題感・ニーズの詳細や背景、優先順位をより掘り下げてリサーチする 事業規模や地域性、競技差によるニーズ差の把握のため、幅広く対象とし、多種多様な意見をヒアリングする 	<ul style="list-style-type: none"> 上記アンケート調査にて海外事業展開拡大への関心が高いリーグ・クラブに対してヒアリングを実施 併せて都市部を拠点とするクラブ/チームと地方拠点のクラブ/チームからそれぞれ選定 また、本事業の趣旨に照らして、特定の競技に偏ることなく、競技バリエーションを確保した選定とする 	<ul style="list-style-type: none"> 実際に海外で展開しているリーグ・クラブ担当者から直接ヒアリングすることで、国内のスポーツリーグ・クラブが海外展開する際の課題を事例ベースでより深く把握し、プログラムの企画検討に必要なボトルネック要因、プログラムに対するニーズを詳細に分析し特定する 特に、視察プログラムを組成するにあたってのコンテンツ候補に係るニーズの詳細を把握するとともに、ニーズや課題感の差異の特徴を捉える
<p>類似プログラム調査</p>	<ul style="list-style-type: none"> 類似プログラムの実施状況、実態、プログラムコンテンツ、研修先などを参考データとして調査する 	<ul style="list-style-type: none"> 国内スポーツリーグ・スポーツ組織・民間企業や国内大学・大学院などが実施するスポーツビジネス関連の海外研修プログラム 国内外のスポーツビジネス人材育成プログラム 国内行政機関や民間企業が実施するエンタメビジネス関連の海外研修プログラム 	<ul style="list-style-type: none"> 類似プログラムの目的・手法・研修設計等を調査し、実施状況や実態を把握し、本事業の視察プログラムの組成のための示唆を収集する <p style="text-align: right; font-size: small;">事項「3. 視察プログラム組成の検討過程整理」に調査内容を記載</p>

経営事業拡大に積極的なリーグ・クラブを対象にアンケートを実施し、競技横断での実態把握と共通課題の明確化に資する有意な知見が収集された



2. 国内リーグ・クラブに対するニーズ調査_アンケート調査項目①

アンケート調査は、各リーグ・クラブの経営・事業の実施状況、課題、プログラムへのニーズを網羅的に把握するため設計した

#	設問目的	設問内容	必須・任意	回答方式/選択肢
1	デモグラ	あなたの所属先のリーグまたはクラブを教えてください。	必須	自由記述
2	デモグラ	あなたの勤務先・所属先での役職を教えてください。	必須	自由記述
3	デモグラ	あなたのお名前とご連絡先（メールアドレス）を教えてください。	任意	お名前【xxx】 ご連絡先【xxx】
4	事業の現状把握	現在ご担当のリーグ・クラブが力を入れている領域は以下のうちどれですか？	必須 複数選択	1. ファン・サポーターの拡大 2. チケット販売収益の拡大 3. スポンサーシップ・パートナーシップの拡大 4. 放映権収益の拡大 5. 地域連携・社会貢献 6. 育成・アカデミー強化 7. グッズ・物販事業 8. 海外展開・グローバル戦略 9. その他【自由記述】
5	事業の現状課題把握	上記で選択した項目について、取り組まれている中で最大の課題は何ですか？	任意	1. ファン・サポーターの拡大【自由記述】 2. チケット販売収益の拡大【自由記述】 3. スポンサーシップ・パートナーシップの拡大【自由記述】 4. 放映権収益の拡大【自由記述】 5. 地域連携・社会貢献【自由記述】 6. 育成・アカデミー強化【自由記述】 7. グッズ・物販事業【自由記述】 8. 海外展開・グローバル戦略【自由記述】 9. その他【自由記述】
6	事業の今後の展望	今後特に注力していきたい分野・施策があればご記入ください。	任意	自由記述
7	プログラムのニーズ把握	国内のトップスポーツリーグ・クラブの経営や海外展開等に資することを目的として、リーグ・クラブの経営人材等が事業展開等に係る知見・ノウハウを海外リーグ・クラブ等の経営者やキーパーソン等から学べるプログラムの企画が行われる場合、何を学びたいですか？	必須 複数回答	1. ファンエンゲージメント 2. チケット販売収益の拡大 3. スポンサーシップ・パートナーシップの拡大 4. 放映権収益の拡大 5. 地域連携・社会貢献 6. グッズ・物販事業 7. 海外展開・グローバル戦略 8. その他【自由記述】
8	プログラムのニーズ把握	前問で選択した項目について、具体的にどういったことを学びたいか教えてください。	任意	1. ファンエンゲージメント【自由記述】 2. チケット販売収益の拡大【自由記述】 3. スポンサーシップ・パートナーシップの拡大【自由記述】 4. 放映権収益の拡大【自由記述】 5. 地域連携・社会貢献【自由記述】 6. グッズ・物販事業【自由記述】 7. 海外展開・グローバル戦略【自由記述】 8. その他【自由記述】
9	プログラムのニーズ把握	前問でお伺いしたプログラム等の企画が行われる場合、どの地域や国で学びたいですか？	必須	1. ヨーロッパ 2. 北米 3. その他（特定の国などあれば自由記述で回答）

2. 国内リーグ・クラブに対するニーズ調査_アンケート調査項目②

#	設問目的	設問内容	必須・任意	回答方式/選択肢
10	プログラムのニーズ把握	前問でお伺いしたプログラム等の企画が行われる場合、どの組織・リーグ・クラブから学びたいですか？	任意	自由記述
11	プログラムのニーズ把握	前問でお伺いしたプログラム等の企画が行われる場合、どの競技の取り組みについて学びたいですか？	任意 複数選択	1. 自リーグ/クラブの競技（例：Jリーグ/クラブの方＝サッカー） 2. 自リーグ/クラブの競技以外【自由記述】
12	海外事業の状況把握	ご担当のリーグ・クラブの海外事業展開の取組状況について教えてください。	任意	1. 取り組んでいる・取り組む予定がある 2. 取り組んでいない
13	海外事業の領域把握	ご担当のリーグ・クラブの海外展開事業の取組状況について教えてください。	任意 複数回答	1. 海外企業とのスポンサーシップ契約 2. 海外市場での放映権販売 3. SNS、YouTube、ウェブサイトでの海外ファン向けコンテンツ発信 4. 海外でのスクール開催 5. 海外リーグやクラブとの経営面での提携（マーケティング活動や姉妹リーグ構想等） 6. 海外のブランドやエンタメIPとのコラボ 7. その他【自由記述】
14	海外事業の障害把握	事業の海外展開に関して、障害（課題）は何だとお考えですか？	任意 複数回答	1. 語学・文化の壁 2. 資金力不足、初期投資コストのリスク 3. ブランド認知度の低さ 4. ノウハウ・適切な人材不足 5. 国際関係や政情・治安などの問題 6. 海外市場でのネットワーク不足 7. その他【自由記述】
15	全般	その他スポーツ産業の成長を加速させる取り組み全般について、ご意見・ご要望ございましたらお聞かせください。	任意	自由記述
15	全般	その他スポーツ産業の成長を加速させる取り組み全般について、ご意見・ご要望ございましたらお聞かせください。	任意	自由記述

アンケート調査分析を踏まえ、それぞれのリーグやクラブが抱える現状の課題やニーズ、それを満たすプログラムの方向性の仮説を整理した

		AS IS (現状課題・ニーズ)	TO BE (方向性仮説)
1	パートナーシップ	<ul style="list-style-type: none"> 大口スポンサー開拓・獲得 営業スタッフ・体制・ノウハウ、価値づくり・伝え方 商品開発・アクティベーション 脱広告のパートナーシップ 	<ul style="list-style-type: none"> (大口スポンサー獲得のための) 営業ノウハウ・価値づくりや伝え方をワークショップ形式で学ぶ 商品開発・アクティベーション・脱広告のパートナーシップ事例
2	グローバル戦略	<ul style="list-style-type: none"> リソース不足・人材不足 持続的な事業展開 強化や育成に偏った事業展開・国際連携 	<ul style="list-style-type: none"> ネットワーク構築 グローバル戦略事例 (立ち上げ→数年展開している事例)
3	ファンエンゲージメント	<ul style="list-style-type: none"> 集客力 (オンラインや潜在的ファンダム・コミュニティ形成への意識は低く、試合への集客力を課題としている) 少子高齢化 (特に地方都市において) ライト層・若年層へのリーチ 	<ul style="list-style-type: none"> オンラインや潜在顧客への意識変換、また潜在顧客からの収益モデルを学ぶ ライト層・若年層のファンダム育成の成功事例
4	チケットिंग スポーツホスピタリティ	<ul style="list-style-type: none"> 無料招待から有料来場者の増加 低い客単価 	<ul style="list-style-type: none"> 無料招待から有料率向上に寄与しているケースを学びに行く 有料率向上のためのホスピタリティ施策事例 客単価向上のためのホスピタリティチケット事例
5	地域連携・社会貢献	<ul style="list-style-type: none"> リソース不足・社内理解不足 マネタイズ・効果測定 	<ul style="list-style-type: none"> マネタイズ・効果測定方法、貢献活動の価値広報方法を学び、社内理解不足の解消につなげる
6	スタジアム・アリーナ	<ul style="list-style-type: none"> いくつかのクラブが施設の新設・修繕を計画している リピート率向上・集客力向上・直接的な収益向上が見込まれる施設の必要性 	<ul style="list-style-type: none"> 海外のスポーツ・エンタメ施設の最新機能・収益向上に繋がっている施策を学ぶ

回答結果をリーグごとにクロス集計した結果、各主要リーグは、スポンサーシップ拡大や海外展開、ファンエンゲージメント強化に係る知見の獲得へのニーズを持っていることが確認された

	リーグ	内容	視察先地域	競技	視察先組織
1	Jリーグ	<ol style="list-style-type: none"> スポンサーシップ・パートナーシップの拡大 海外展開・グローバル戦略 ファンエンゲージメント 	<ol style="list-style-type: none"> ヨーロッパ: 55% 北米: 34% 	<ol style="list-style-type: none"> サッカー 特にこだわらない 	<ol style="list-style-type: none"> 欧州サッカー5大リーグ プレミアリーグ MLS・NFL
2	Bリーグ	<ol style="list-style-type: none"> スポンサーシップ・パートナーシップの拡大 海外展開・グローバル戦略/ファンエンゲージメント チケット販売収益拡大 	<ol style="list-style-type: none"> 北米: 46% ヨーロッパ: 32% 	<ol style="list-style-type: none"> バスケ/特にこだわらない 	<ol style="list-style-type: none"> NBA
3	SVリーグ	<ol style="list-style-type: none"> 海外展開・グローバル戦略/ファンエンゲージメント/地域連携・社会貢献 スポンサーシップ・パートナーシップの拡大/チケット販売収益拡大 	<ol style="list-style-type: none"> 北米: 41% ヨーロッパ: 29% 	<ol style="list-style-type: none"> 特にこだわらない バレー以外 	<ol style="list-style-type: none"> NBA 欧州バレー
4	WEリーグ	<ol style="list-style-type: none"> ファンエンゲージメント スポンサーシップ・パートナーシップの拡大 海外展開・グローバル戦略/チケット販売収益拡大/地域連携・社会貢献 	<ol style="list-style-type: none"> 北米: 55% ヨーロッパ: 36% 	<ol style="list-style-type: none"> 女子サッカー 特にこだわらない 	回答無し
5	ラグビーリーグワン	<ol style="list-style-type: none"> 地域連携・社会貢献 チケット販売収益拡大/ファンエンゲージメント 	<ol style="list-style-type: none"> ヨーロッパ: 55% 北米: 27% 	<ol style="list-style-type: none"> 特にこだわらない ラグビー/ラグビー以外 	<ol style="list-style-type: none"> フランス・イングランド・米国ラグビーリーグ MLB・欧州サッカー5大リーグ
6	NPB	<ol style="list-style-type: none"> ファンエンゲージメント 海外展開・グローバル戦略/チケット/地域連携・社会貢献/放映権 	<ol style="list-style-type: none"> ヨーロッパ/北米: 50% 	<ol style="list-style-type: none"> 野球 特にこだわらない/野球以外 	<ol style="list-style-type: none"> MLB/欧州サッカー5大リーグ

プログラム組成に係る課題感やニーズの深掘りのため、3リーグ及び7クラブ/チームへのヒアリングをオンラインにて実施

実施方式・調査項目	対象リーグ・クラブ	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 実施方式： <ul style="list-style-type: none"> ➤ オンラインにて60分程度 ➤ 主要な調査項目： <ul style="list-style-type: none"> ➤ アンケート回答の背景・文脈の把握 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 注力領域・今後注力していきたい領域、海外展開における課題感 ➤ ニーズの深掘り <ul style="list-style-type: none"> ➤ 視察先、時期、内容、プログラムで学んだ内容をどう活かしたいか ➤ 海外視察の実施状況について ➤ 調査対象選定の視点： <ul style="list-style-type: none"> ➤ 事前のアンケート調査にて海外事業展開拡大への関心が高いリーグ・クラブに対してヒアリングを実施 ➤ 併せて都市部を拠点とするクラブ/チームと地方拠点のクラブ/チームからそれぞれ選定 ➤ また、本事業の趣旨に照らして、特定の競技に偏ることなく、競技バリエーションを確保した選定とする 	リーグ	Jリーグ
		Bリーグ
		SVリーグ
	クラブ/チーム	Jリーグクラブ 3クラブ
		Bリーグクラブ 1クラブ
		SVリーグチーム 1チーム
		ラグビーリーグワンチーム 1チーム
WEリーグクラブ 1クラブ		

ヒアリングを通して、視察プログラムの組成に特に重要となるキーファインディングスを共通項として洗い出し、整理を行った

① 海外視察の実施状況

- ▶ Jリーグは欧米でリーグ主催の視察ツアー経験が豊富。ただしサッカーに限定的な視察内容となっているため、スポーツ横断型プログラムへのニーズあり
- ▶ Bリーグは約5年前にアリーナ視察を行ったが、それ以降はクラブの取り組み状況・ニーズにバラつきがあり視察を行っていない
- ▶ SVリーグは米国西海岸を視察済み、ただしトップチームのみでリーグ全体に知見を共有できていない

【視察プログラム組成へのポイント】

- ▶ 欧米のトップスポーツの視察はもちろんだが、米国の野球マイナーリーグや比較的新興リーグとされる米国のMLS、欧州の5大リーグ周辺国リーグのバリュープロポジションについて、競技横断的に学ぶ
- ▶ 経営人材育成（主に経営ミドル層か）という目的を明確にプログラムを組成

③ 内部環境と外部環境それぞれに共通する課題感

- ▶ 内部環境における課題：リソース不足（スポーツ経営人材不足、組織内での経営事業への理解不足、時間と資金不足）
- ▶ 外部環境における課題：ネットワーク不足（Jリーグインターナショナルは、ヨーロッパにオフィスを構える、Bリーグはフィリピンに人材を配置することによりネットワークの強化に取り組んでいる）。また、地方都市としての課題感（少子高齢化、モビリティ問題、観光資源不足等）

【視察プログラム組成へのポイント】

- ▶ 内部環境：海外視察で得た知見を組織に実装するための、帰国後の実務的な検討・計画づくりの場の設計
- ▶ 各視察先の講師陣との積極的なネットワーキングをサポート
- ▶ 地方都市における課題感に対する海外での取り組みを学ぶ

② 海外展開⇨アジア展開

- ▶ 各リーグ・クラブの海外展開におけるターゲットはアジア市場が中心
- ▶ 各リーグアジア選手枠を導入し、クラブに在籍するアジア選手をきっかけとした認知向上を目指している
- ▶ 認知の向上は実感しているもののブランドは弱く現地法人からの支援に課題
- ▶ 各リーグ・クラブはインバウンドも見据えた取り組みの展開を始めている・検討中

【視察プログラム組成へのポイント】

- ▶ 海外展開の中でもアジア展開を行っている組織から、アジア市場分析、活動例（スクール事業の細かい設計等）やコンテンツのローカリゼーション等を学ぶ
- ▶ 海外のインバウンド客をターゲットとした取り組みを学ぶ（ドジャースタジアムのスタジアムツアー設計、ホスピタリティ施策等）

④ スタジアム・アリーナ

- ▶ アリーナの新設、スタジアムの改修に伴い各クラブ担当者は欧米中心に視察を実施してきた
- ▶ Cosmやスフィア等近年オープンした新しい没入型エンタメ施設等まで視察しているクラブはまだ多くない（パナソニックスポーツは実施済み、新しい観戦体験設計で学びがあったと言及あり）
- ▶ スタジアム・アリーナを起点とした街づくり施策への関心あり

【視察プログラム組成へのポイント】

- ▶ スタジアム・アリーナを活用した収益拡大の仕組み（ホスピタリティ・イベント施策）、またSDGsへの取り組み等、スタジアム・アリーナのソフト的要素を視察
- ▶ 没入型エンタメ施設や新しいスタジアムアリーナ中心の街づくり施策など最新事例の視察

3. 視察プログラム組成の検討過程整理

国内外のスポーツビジネス研修プログラムや人材育成プログラムの現状と特徴を体系的に整理し、本事業の視察プログラム組成に資する示唆を得ることを目的に類似事例の調査を実施

調査対象	<ul style="list-style-type: none">➤ 国内行政機関・国内スポーツリーグ・国内スポーツ組織（NF）が実施するスポーツビジネス関連の海外研修プログラム➤ 国内民間企業や国内大学・大学院などが実施するスポーツビジネス関連の海外研修プログラム➤ 国内の民間企業によるスポーツビジネス人材育成スクール事業➤ 海外におけるスポーツビジネス人材育成スクール事例➤ 国内行政機関や民間企業が実施するエンタメビジネス関連の海外研修プログラム
調査項目 (一例)	<ul style="list-style-type: none">➤ プログラムの概要（実施主体、目的、対象、期間、開催国など）➤ プログラムの具体的な内容（講義、視察、ネットワーキング等の構成）➤ プログラムで取り上げられているテーマ（マーケティング、ファンエンゲージメント、放映権、海外展開戦略など）➤ 海外クラブやリーグ、海外民間企業・行政等と連携したプログラムの有無およびその内容
調査手法	<ul style="list-style-type: none">➤ 文献調査（公開資料・報告書・研修プログラム案内など）
示唆	<ul style="list-style-type: none">➤ 視察先の「学び」の最大化のため、体験＋対話＋アウトプットの場の組み合わせが重要➤ 視察プログラムの企画段階で「解きたい課題を中心にテーマを明確化」しつつ、関連領域を横断的に学べる構成が望ましい➤ 海外視察では最新動向について学ぶ機会となる現地専門家・企業・行政との意見交換の場を組み込むことで、現地でのネットワーク構築にもつなげる設計が有効

国内事例：Sports Human Capitalは、経営人材の養成・輩出を目的にJリーグ等が中心となって設立した公益法人。海外視察プログラムも積極的に取り組んでいる

スクール概要	
組織名	公益財団法人Sports Human Capital
コース名	<ul style="list-style-type: none"> ▶ SHCスポーツビジネスマスターコース ▶ SHCスポーツビジネスベーシックコース
目的	<ul style="list-style-type: none"> ▶ SHCスポーツビジネスマスターコース（約6か月） <ul style="list-style-type: none"> ▶ スポーツ経営者としての意志決定に関する基軸の獲得 ▶ 一生涯続く、スポーツ人材ネットワークの提供と交流 ▶ SHCスポーツビジネスベーシックコース（約2か月） <ul style="list-style-type: none"> ▶ 国内を中心にスポーツビジネス、プロクラブの経営を網羅的に学び、あるべき姿と実像を理解する ▶ スポーツ人材ネットワークとの交流
対象	<ul style="list-style-type: none"> ▶ SHCスポーツビジネスマスターコース <ul style="list-style-type: none"> ▶ 職業経験2年以上の社会人（スポーツビジネスで必要となる適切な経験・能力がある方） ▶ コースの全期間を通じて当事者として主体的・積極的に取り組む意志をお持ちの方
パートナー	Jリーグ、SVリーグ、パーソルキャリア、molten、環太平洋大学、JFA、WEリーグ、ラグビーリーグワン
参加者費用	SHCスポーツビジネスマスターコース：55万円 SHCスポーツビジネスベーシックコース：22万円
内容	<ul style="list-style-type: none"> ▶ クラブ社長/各領域ゲスト講話を主とした討議 ▶ グループワークおよびプレゼンテーション ▶ ゼミナール(個人での課題レポートを作成) ▶ 「Jリーグクラブ経営ガイド」を活用したクラブ経営の体系的な知見の獲得 ▶ リーダーシップ、キャリア ▶ ※別途講義外でのフィールドワークや補講なども可能性あり ▶ 様々なスポーツの大会を共に観戦する機会を提供。現地での学びと修了生同士の交流を図る場として開催
公式URL	公益財団法人スポーツヒューマンキャピタル (SHC)



出所 [公益財団法人スポーツヒューマンキャピタル \(SHC\)](#)

海外事例：FIFAが中心となって設立されたFIFA Master、IOCが自治体や教育機関と連携して設立したAISTSなどが挙げられる

スクール概要	
コース名	FIFA Master
主催者	International Centre for Sports Studies (CIES)
パートナー	FIFAと各教育機関
目的	▶ スポーツ界でのスポーツマネジメント教育の促進
内容	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 3つの国・大学を約9か月かけて回り、スポーツマネジメントを学ぶ仕組み： <ul style="list-style-type: none"> ▶ De Montfort University (イギリス・レスター) : スポーツ人文科学 ▶ SDA Bocconi School of Management (イタリア・ミラノ) : スポーツマネジメント ▶ The University of Neuchâtel (スイス・ニューシャテル) : スポーツ法 ▶ それぞれのロケーションでスポーツ組織・クラブ等での視察が行われる(以下一例) : <ul style="list-style-type: none"> ▶ FIFA ▶ IOC ▶ UEFA ▶ Leicester City ▶ Old Trafford/Etihad Stadium ▶ San Siro ▶ Inter Milan/AC Milan
公式URL	About the FIFA Master CIES - International Centre for Sports Studies, Neuchâtel, Switzerland

スクール概要	
コース名	AISTS Master Degree in Sport Management & Technology
主催者	The International Academy of Sport Science and Technology (AISTS)
設立者	IOC、ローザンヌ市、ローザンヌ大学、ローザンヌ工科大学
目的	▶ 次世代の国際スポーツのリーダーの育成
内容	<ul style="list-style-type: none"> ▶ スイス・ローザンヌ大学とローザンヌ工科大学で約1年間かけて以下を学ぶ： <ul style="list-style-type: none"> ▶ マネジメント ▶ テクノロジー ▶ スポーツ法 ▶ 社会学 ▶ 薬学 ▶ 上記に加え、外部のスポーツ組織や企業をクライアントとし、リサーチプロジェクトをチームで行うチームプロジェクトと、6か月のインターンシップが学位取得に必須となっている ▶ それぞれのロケーションでスポーツ組織・クラブ等での視察が行われる(以下一例) : <ul style="list-style-type: none"> ▶ FIFA ▶ IOC ▶ UEFA
公式URL	Sport Education Programmes - AISTS International Academy

関連事例①：在日米国大使館が、東日本大震災後の復興支援に端を発するTOMODACHIイニシアチブの一環として、学生を対象にスポーツビジネスの研修を提供

研修概要	
名称	TOMODACHI - U.S. Embassy Go For Gold スポーツ・リーダーシップ・プログラム
主催者	在日米国大使館
目的	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 在日米国大使館によるオリンピック関連の学校へのアウトリーチ・キャンペーン「Go for Gold (ゴー・フォー・ゴールド)」の取り組みを促進するために設立 ▶ 米国におけるスポーツ産業、主に施設管理、コミュニティへの参加、スポーツマネジメントへの理解と知識を日本の若者の間で高める ▶ 参加者がそれぞれの分野でグローバルリーダーとなり、米国で得た知識を日本のスポーツ産業の発展に活用し、日米間の協力の重要性を推進 ▶ 2020年からの開催を予定して2019年11月にリリースされたが、コロナウイルス感染拡大のため延期され、2022-23シーズンからの開催
対象	日本の大学生、1回10名程度
パートナー	LA84 Foundation（青少年のスポーツ・プログラムの支援と、青少年の積極的な成長におけるスポーツの役割に関する社会教育を目的とした基金） LeadOff Sports（ニューヨークを拠点とするスポーツエージェント）
参加者費用	無償
研修内容	<ul style="list-style-type: none"> ▶ オンラインプログラム、2週間の米国研修、東京での最終プレゼンテーションの3セクションで構成 ▶ 2024-25シーズンの米国研修は2月25日-3月11日の約2週間。
公式URL	https://usjapantomodachi.org/ja/programs-activities/tomodachi-go4gold-program/



(出所) [在日アメリカ大使館TOMODACHIイニシアチブ](#)

関連事例②：文化庁の委託で全国公立文化施設協会が劇場・音楽堂等スタッフ交流研修事業を主催。国内スタッフを米国に派遣し、現地スタッフとの交流、意見交換を実施

研修概要	
名称	劇場・音楽堂等スタッフ交流研修事業
主催者	公益社団法人全国公立文化施設協会
目的	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 劇場・音楽堂等が取り組むべき事業や活動事例等を学び、今後の劇場・音楽堂等の社会的役割について考える機会とする ▶ 海外の劇場・音楽堂等の視察および現地スタッフや有識者、専門家との交流・意見交換を通し、知見及び技術の向上を目指す ▶ 参加者相互の交流及び意見交換等を通じて、帰国後の人的ネットワークの構築や事業の連携につなげる
対象	劇場・音楽堂等に勤務する中堅・若手職員等で、下記のいずれにも該当する方 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 施設での経験年数が概ね10年以上で、アートマネジメント等の経験を有する職員 ▶ より専門的知識を高めたい意欲的な職員（管理職を含む）
パートナー	【研修先】ピッツバーグ、フィラデルフィア、ボストン、ニューヘイブン、ニューヨークの劇場・音楽堂など11カ所 【委託】文化庁
参加者費用	不明
研修内容	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 米国へ短期派遣を行い、上記研修先において、現地スタッフと交流、意見交換等を行う
公式URL	https://www.zenkoubun.jp/publication/pdf/afca/h28/h28_staff_kaigai.pdf



(出所) Walnut Street Theatre Webサイト
<https://www.walnutstreettheatre.org/visit/tour.php>



(出所) Pittsburgh Symphony Orchestra Webサイト
https://pittsburghsymphony.org/pso_home/web/about-landing

(出所)「文化庁委託事業 平成 28 年度劇場・音楽堂等基盤整備事業 報告書Ⅲ 劇場・音楽堂等スタッフ交流研修事業 [海外交流研修] 報告書」
https://www.zenkoubun.jp/publication/pdf/afca/h28/h28_staff_kaigai.pdf

ニーズ調査（アンケート・ヒアリング調査）で各リーグ・クラブからの課題感やニーズが高いと特定されたテーマをもとにプログラム項目を組成

プログラム項目	内容（例）
1 パートナーシップ	広告以外のアクティベーションや新しい課題解決型のパートナーシップ、 コングロマリット系グループの経営
2 グローバル戦略	アジア展開を行っているリーグやクラブから、アジア市場分析や取組実情、インバウンド向け施策
3 ファンエンゲージメント	データ等を活用したオンライン等でのファンダム育成
4 チケットング・スポーツホスピタリティ	ホスピタリティやプレミアムチケットを活用した客単価の向上の仕組み
5 地域連携・社会貢献	具体的な活動内容、効果測定や効果の普及・広報の仕方
6 スタジアム・アリーナ	第三の観戦施設、SDGsへの取り組み、ホスピタリティやスタジアムツアー設計等最新事例
7 経営の仕組み ※ヒアリング調査の結果、追加	収益分配、トレードの仕組み、短期間の契約制度設計、リーグの制度設計等
8 組織の人材育成 ※ヒアリング調査の結果、追加	経営人材の育成カリキュラム、取り組み内容
9 ネットワーキング	1～8の視察先とのネットワーキング支援

視察先地域としては、ニーズの高い3地域の中で最も幅広いニーズに対応でき、かつ日本からの移動が比較的容易で参加しやすい米国西海岸を選定した

米国西海岸・ロサンゼルス選定ポイント：

- ①国内トップスポーツリーグ・クラブ関係者を対象としたニーズ調査の結果、特に米国（西海岸または東海岸）での視察が最適であると判断された
- ②2028年夏季五輪開催が決定しているほか、サッカーW杯2026の会場にもなっているロサンゼルス周辺が、大規模国際スポーツ大会の開催に向けて最新鋭のスポーツ施設等の整備が急速に進んでおり、またAngel City FC（女子サッカー）やLA84財団など、社会的な取り組みも含めた先進事例が多数存在することから、適地として選定された

プログラム項目		欧州	米国東海岸（カナダ含む）	米国西海岸
1	パートナーシップ	Liverpool FC, World Rugby Manchester City FC	NBA HQ Nike, Adidas, WNSL	<u>AEG, Wasserman</u>
2	グローバル戦略	J League International, F1 NBA London/Madrid Office, La Liga	MLS HQ Fenway Sports Group, Fanatics	<u>LA Galaxy, LA Lakers, Fanatics</u>
3	ファンエンゲージメント	Twenty First Group Two Circles, DAZN	MLB HQ, NY Knicks Netflix, ESPN, Prime Video	<u>MLB, LA Lakers, San Francisco 49ers, Netflix, ESPN, Prime Video</u>
4	チケットिंग スポーツホスピタリティ	STH UK, Wimbledon (LTA)	NFL HQ, STH Miami, On Location	<u>AXS, On Location, (STH)</u>
5	地域連携 社会貢献	Premier League Tottenham Hotspur, La Liga	NBA Foundation, Columbia University NY/Boston Marathon Maple Leaf Sports & Entertainment	<u>LA84 Foundation, UCLA, Sacramento Kings</u>
6	スタジアム・アリーナ	Tottenham Hotspur Stadium The O2, Wembley Stadium Santiago Bernabeu	Barclays Centre, Maddison SQ Garden MetLife Stadium, CITY Field Mercedes-Benz Stadium, Truist Park	<u>LA Live (Crypto.com Arena), Intuit Dome, Cosm, Dodger Stadium, SoFi Stadium, Sphere, Chase Centre, Climate Pledge Arena, Allegiant Stadium</u>
7	経営の仕組み	ヒアリング調査の結果追記		<u>UCLA, California State University NBA Equity</u>
8	組織の人材育成			<u>LA Dodgers, LA Angels LA Lakers, Sacramento Kings</u>

米国西海岸での視察先候補（パートナーシップ） （赤枠：本事業の視察先）

組織名	基本情報	プログラムに繋がる特徴的なポイント
<p>① AEG (Anschutz Entertainment Group)</p>	<ul style="list-style-type: none"> グローバルのスポーツ・ライブエンタメ企業 拠点：LA他 	<ul style="list-style-type: none"> スポーツチームや会場、コーチエラ等を保有し、スポーツマーケティング、会場のネーミングライツ契約、ホスピタリティ等に長けている。AEGが目指す新しいパートナーシップ契約を学ぶ コングロメリット系グループ会社によるマルチクラブオーナーシップ等の仕組みを学ぶ AEGの傘下にある組織・コンテンツ（一部）（本プログラム視察先候補については下線付きで記載）： <ul style="list-style-type: none"> 施設：<u>L.A. Live (Crypto.com Arena)</u>, The O2（ロンドン）等 スポーツチーム：<u>LA Galaxy</u>, LA Kings（一部）, LA Lakers（一部）等 チケット企業<u>AXS</u> 音楽フェスティバル：<u>Coachella</u> 等 その他にも映画製作、eSports組織、スポーツ大会等に出資をしている
<p>② Wasserman</p>	<ul style="list-style-type: none"> スポーツやエンタメのタレントマネジメント企業 拠点：LA他 	<ul style="list-style-type: none"> 様々なアスリート、エンタメタレント、ブランド企業のブランディング、スポンサーサポートフォリオの設計に携わっているため、スポンサーやパートナーシップからのブランディング戦略等を学ぶ

米国西海岸での視察先候補（グローバル戦略） （赤枠：本事業の視察先）

組織名	基本情報	プログラムに繋がる特徴的なポイント
① LA Galaxy	<ul style="list-style-type: none">サッカーMLSクラブ拠点：LA	<ul style="list-style-type: none">他国と比べ比較的新興リーグであるMLSのクラブから、どのように国外での露出拡大、ブランド力拡大を図っているか学ぶ
② Fanatics	<ul style="list-style-type: none">スポーツのマーチャンダイズ・Eコマース企業拠点：LA他	<ul style="list-style-type: none">NFL、MLB、NBA、F1、UEFA等とパートナーシップを結び、彼らのグッズ物販、Eコマースビジネスを多地域で拡大しているため、グッズ物販ビジネス視点からのグローバル戦略について学ぶ日本やインドにも拠点を持っており、アジア展開における取組やアジア市場分析について学ぶ
③ LA Lakers	<ul style="list-style-type: none">バスケNBAクラブ拠点：LA	<ul style="list-style-type: none">ソーシャルメディア上でNBAクラブ最多のフォロワー数を誇っており、国内だけではなく世界的に人気の高いクラブにおける、インバウンド向け施策を学ぶ

米国西海岸での視察先候補（ファンエンゲージメント）

組織名	基本情報	プログラムに繋がる特徴的なポイント
① LA Lakers	<ul style="list-style-type: none"> NBA（バスケ）クラブ 拠点：LA 	<ul style="list-style-type: none"> ソーシャルメディア上でNBAクラブ最多のフォロワー数を誇る。メンバーシップへのロイヤルティプログラム等も充実しているため、新規・リピーター醸成に繋がる施策を学ぶ
② MLB	<ul style="list-style-type: none"> 米国プロ野球リーグ 拠点：NY、LA他 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルメディア・プラットフォームを通して国籍を問わずファンエンゲージメントを戦略的に行っている。国内外様々なブランドとのコラボも長年積極的に行っており、自社ブランドを活用したエンゲージメント方法を学ぶ 西海岸に拠点を置くMLBクラブ：San Diego Padres, LA Angeles, LA Dodgers
③ San Francisco 49ers	<ul style="list-style-type: none"> NFL（アメフト）クラブ 拠点：San Francisco 	<ul style="list-style-type: none"> 男性・白人がマジョリティのファンダムの中で、女性・若年層・多人種の獲得を近年ターゲットとしており、その戦略・施策を学ぶ
④ Netflix, Prime Video	<ul style="list-style-type: none"> 動画ストリーミングプラットフォーム 拠点：NY他 	<ul style="list-style-type: none"> 国外ではスポーツのドキュメンタリー配信が盛んであり、新規ファンの獲得に貢献している。制作や配信・番組広報を担っているプラットフォーム企業視点のファンエンゲージメントを学ぶ
⑤ ESPN	<ul style="list-style-type: none"> スポーツメディア企業 拠点：NY他 	<ul style="list-style-type: none"> SNS等を含むデジタルプラットフォームでのファンエンゲージメントに繋がるコンテンツ制作に長けている

米国西海岸での視察先候補（チケットング・スポーツホスピタリティ） （赤枠：本事業の視察先）

組織名	基本情報	プログラムに繋がる特徴的なポイント
① AXS	<ul style="list-style-type: none">• チケットング企業（AEG傘下）• 拠点：LA他	<ul style="list-style-type: none">• デジタル上でのチケットセール、チケットングのマーケティング戦略やデータを活用したチケットング戦略を学ぶ
② On Location	<ul style="list-style-type: none">• ライブイベントホスピタリティエージェンシー• 拠点：LA他	<ul style="list-style-type: none">• オリンピック・パラリンピック、2026FIFAワールドカップ、スーパーボールなどのホスピタリティチケット、パッケージを設計・運用。客単価向上に繋がる試合興行でのホスピタリティ設計を学ぶ
③ STH	<ul style="list-style-type: none">• スポーツホスピタリティエージェンシー• 拠点：マイアミ他	<ul style="list-style-type: none">• ラグビーワールドカップ、クリケットワールドカップ、WBC等メガスポーツイベントのトラベル・ホスピタリティパッケージのデザイン・運用を行っている• プレミアムチケットの施策設計やホスピタリティの先進事例を学ぶ

米国西海岸での視察先候補（地域連携・社会貢献） （赤枠：本事業の視察先）

組織名	基本情報	プログラムに繋がる特徴的なポイント
① LA84 Foundation	<ul style="list-style-type: none">1984年ロサンゼルスオリンピックレガシー財団拠点：LA	<ul style="list-style-type: none">オリンピックレガシー財団として、地域貢献活動やそれらの広報活動が盛ん。2028年オリンピックとの連携もあり、スポーツやアスリートを活用した活動施策を学ぶ
② UCLA	<ul style="list-style-type: none">大学拠点：LA	<ul style="list-style-type: none">LAのコミュニティのためのスポーツ・ヘルス活動を盛んに行っている。キャンパスはロサンゼルス2028オリパラの選手村・トレーニング施設として活用される予定で、地域との連携が強固である
③ Sacramento Kings	<ul style="list-style-type: none">NBA（バスケ）クラブ拠点：サクラメント	<ul style="list-style-type: none">活動内容は、ユース層のエンパワメント、環境保全、ウェルネス、文化活動支援、インクルージョン等多岐にわたる。地域コミュニティの課題解決に繋がる施策を学ぶ

米国西海岸での視察先候補（スタジアム・アリーナ①） （赤枠：本事業の視察先）

組織名	基本情報	プログラムに繋がる特徴的なポイント
① LA Live & Crypto.com Arena	<ul style="list-style-type: none"> エンタメ複合施設（AEG傘下） バスケットボール・アイスホッケーアリーナ 拠点：LA 	<ul style="list-style-type: none"> アリーナとライブ会場やホテルなどが複合的に集積する施設。アリーナ単体ではなく、周りの施設を含めた施設運営等を学ぶ
② Intuit Dome	<ul style="list-style-type: none"> NBA LA Clippersの本拠地 拠点：LA 	<ul style="list-style-type: none"> 昨年オープンした最新アリーナであり2028年オリンピックバスケットボール会場でもある。ファンサービスやホスピタリティの最新事例を学ぶ
③ Dodger Stadium	<ul style="list-style-type: none"> LA Dodgers の本拠地 拠点：LA 	<ul style="list-style-type: none"> ヒアリングにてスタジアムツアー設計に学びがあったと示唆があり追記。球団の歴史の見せ方、チケット購入に誘導させるツアー設計を学ぶ
④ Cosm	<ul style="list-style-type: none"> ドーム型スポーツ・エンタメ鑑賞施設 拠点：LA他 	<ul style="list-style-type: none"> ドーム型の没入型シアターを持つ施設。スポーツやエンタメイベントの鑑賞体験を提供している。スタジアム・家に続く「第三の観戦場所」として視察を行う
⑤ SoFi Stadium	<ul style="list-style-type: none"> 屋外型スタジアム 拠点：LA 	<ul style="list-style-type: none"> 2026年FIFAワールドカップ、2028年オリンピック開会式の会場として指定されている
⑥ Chase Centre	<ul style="list-style-type: none"> NBAクラブウォリアーズの本拠地アリーナ 拠点：サンフランシスコ 	<ul style="list-style-type: none"> 2019年開業した最新アリーナ。アリーナ内のホスピタリティ施設、飲食店舗の展開が充実。アリーナ周りの街開発も視察事項となり得る
⑦ Allegiant Stadium	<ul style="list-style-type: none"> NFLラスベガス・レイダースの本拠地 拠点：ラスベガス 	<ul style="list-style-type: none"> NFLスタジアム最新施設。ピッチは天然芝の可動引き出し式のスタジアム

米国西海岸での視察先候補（スタジアム・アリーナ②）

組織名	基本情報	プログラムに繋がる特徴的なポイント
⑧ Sphere	<ul style="list-style-type: none">球体型アリーナ拠点：ラスベガス	<ul style="list-style-type: none">最先端技術を駆使した次世代型エンタメ施設として知られている。LEDディスプレイ、フルスクリーン、音響設備から没入型の体験を提供している
⑨ Climate Pledge Arena	<ul style="list-style-type: none">NHLのシアトル・クラークン、WNBAのシアトル・ストームの本拠地アリーナ拠点：シアトル	<ul style="list-style-type: none">環境保全の取り組みにおいての最先端施設。日本国内でもスタジアム・アリーナにおける環境保全の取り組みに関心が高くなっているため、視察候補としている

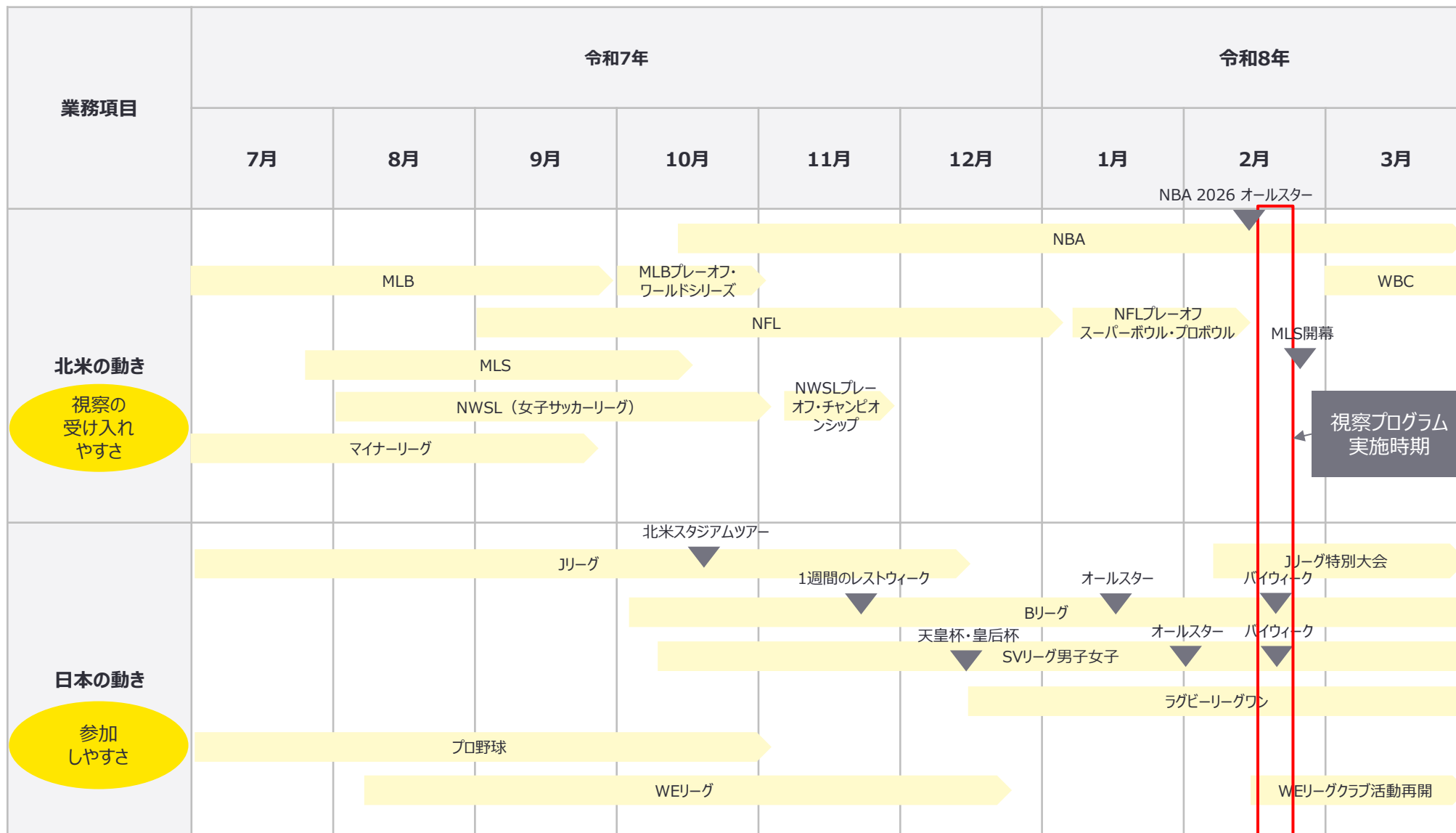
米国西海岸での視察先候補（経営の仕組み）

組織名	基本情報	プログラムに繋がる特徴的なポイント
① UCLA	<ul style="list-style-type: none"> 大学 拠点：LA 	<ul style="list-style-type: none"> 米国トップスポーツの収益分配、トレードの仕組み、短期間の契約制度設計、リーグの制度設計等、リーグやクラブから公表されない経営内部の仕組みについて、大学の専門教授から学ぶ
② California State University	<ul style="list-style-type: none"> 大学 拠点：LA 	<ul style="list-style-type: none"> 上記同様
③ NBA Equity	<ul style="list-style-type: none"> NBAの戦略投資部門 拠点：NY, LA他 	<ul style="list-style-type: none"> NBAにとって戦略的に重要なスタートアップや新興企業に対して、直接出資やパートナーシップを行っている部門。日本国内で新たな出資形態が求められているため、NBAの経営施策の一つとして学ぶ

米国西海岸での視察先候補（組織の人材育成） （赤枠：本事業の視察先）

組織名	基本情報	プログラムに繋がる特徴的なポイント
① LA Dodgers	<ul style="list-style-type: none">MLB球団拠点：LA	<ul style="list-style-type: none">西海岸に拠点を置く米国トップスポーツクラブにおける経営人材の育成カリキュラムや取り組み内容を学び、日本のクラブにおける経営人材育成の機運醸成につなげる
② LA Angels	<ul style="list-style-type: none">MLB球団拠点：LA	
③ LA Lakers	<ul style="list-style-type: none">NBAクラブ拠点：LA	
④ Sacramento Kings	<ul style="list-style-type: none">NBAクラブ拠点：Sacramento	

日本および北米のスポーツカレンダーを考慮しつつ、各リーグ担当者に参加のしやすい時期について事前にヒアリングを実施したうえで、開催時期を令和8年2月中旬に設定



3.視察プログラム組成の検討過程整理_視察プログラム実施時期検討

Bリーグ・SVリーグ・WEリーグの試合がない2月16日～週であれば、比較的参加しやすい旨ヒアリングで確認が取れたため、プログラム実施週として決定

週	Jリーグ	Bリーグ	SVリーグ	ラグビーリーグワン	WEリーグ
2026年1月5日～11日	試合なし	試合なし	試合あり	試合あり	試合なし
1月12日～18日	試合なし	試合なし オールスター（Bリーグ職員は参加が難しい）	試合あり	試合あり	試合なし
1月19日～25日	試合なし	試合あり （21日東アジアスーパーリーグ試合あり。宇都宮、A東京、琉球参戦）	試合あり	試合あり	試合なし
1月26日～2月1日	試合なし	試合あり	試合なし オールスター（SVリーグ職員は参加が難しい）	試合なし	試合なし
2月2日～8日	7日特別大会開幕	試合あり	試合あり	試合あり	試合なし
2月9日～15日	特別大会期間 ※詳細スケジュール未発表 （2025年10月2日付け）	試合あり	試合あり	試合あり	試合なし
2月16日～22日	特別大会期間	試合なし	試合なし	試合あり	試合なし
2月23日～3月1日	特別大会期間	試合なし	試合あり	試合あり	試合なし

4. 視察プログラムの概要

ニーズ調査を踏まえた上で組成された視察プログラムの概要

目的・背景	<ul style="list-style-type: none">➤ 国内のリーグ・クラブにて事業経営に従事する人材が、米国リーグ・クラブ・スポーツ組織・施設等の先進事例を学ぶ視察を通して、海外展開を含む事業展開に係る下記知見を獲得し、国内リーグ・クラブの組織力・基盤強化に資すること<ul style="list-style-type: none">➤ 米国リーグ・クラブの経営戦略・海外戦略の考え方➤ データを活用したチケットの仕組み、ホスピタリティを通じた体験価値向上モデル➤ ファンエンゲージメント施策➤ パートナー企業との関係構築・協業手法➤ スタジアム・アリーナ等施設を活用した収益拡大の仕組み➤ 社会貢献・地域連携活動の取り組み➤ 今回は、国内リーグ・クラブにご協力をいただいたニーズ調査結果をもとに、視察先・視察内容を検討した結果、米国・ロサンゼルスへの視察プログラムを計画
対象	<ul style="list-style-type: none">➤ 国内スポーツリーグ・クラブの経営層、事業経営担当者
実施時期・場所	<ul style="list-style-type: none">➤ 2026年2月16日(月)～21日(土)（4泊6日）※21日は移動日➤ 米国・ロサンゼルス
参加費	<ul style="list-style-type: none">➤ 【現地集合プラン】1名様・400,000円（不課税）（宿泊、現地移動費、旅行会社手数料込み）➤ 【航空券付きプラン】1名様・655,000円（不課税）（往復航空券、宿泊、現地移動費、旅行会社手数料込み）

4. 視察プログラムの概要_旅程概要

プログラムテーマに基づき、クラブ・組織・施設等を訪問し、視察および意見交換を通じて先進事例の把握と参加者間の知見共有を図ることを目的として構成された

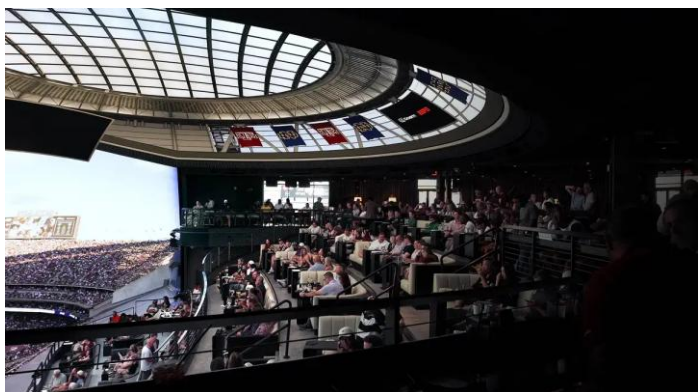
2月16日 月	2月17日 火	2月18日 水	2月19日 木	2月20日 金
飛行機移動	AEG・AXS・LA Galaxy	LA Angels	LA Dodgers	LA 84 Foundation
ロサンゼルス空港 着	<ul style="list-style-type: none"> Q&Aセッション 	<ul style="list-style-type: none"> スタジアムツアー Q&Aセッション 	<ul style="list-style-type: none"> スタジアムツアー Q&Aセッション 	<ul style="list-style-type: none"> 1984 Olympic Exhibitツアー Q&Aセッション
昼食	昼食	移動・昼食	移動・昼食	ロサンゼルス空港 着
Cosm LA	LA Live・Crypto.com Arena	LA Clippers	Angel City FC	飛行機移動
<ul style="list-style-type: none"> 施設担当者から施設の紹介・意見交換 Cosm LA内ドームで上映される演目を鑑賞 	<ul style="list-style-type: none"> Q&Aセッション アリーナツアー 	<ul style="list-style-type: none"> ドームツアー Q&Aセッション 	<ul style="list-style-type: none"> オフィスツアー Q&Aセッション 	
懇親会			Clippers v Nuggets @Intuit Dome 任意参加	
【ホテル泊】	【ホテル泊】	【ホテル泊】	【ホテル泊】	

Cosm LA



基本情報

- 「没入型 (immersive) 」のエンターテインメントとテクノロジーを融合させた施設
- スポーツ観戦やライブイベント、アート、教育／サイエンス用途など様々なコンテンツを“共有現実 (Shared Reality) ”空間で体験できることを目指している
- 2024年頃から、主要都市 (ロサンゼルス、ダラスなど) に施設をオープンしており、今後さらに拡大予定
- LED ドームディスプレイの導入 (非常に高い解像度、明るさ、コントラスト) で、視覚品質にこだわっている
- 音響設備も充実、映像だけでなく音での没入感も高める設計が施されている



目的 期待される成果

- 次世代型没入観戦体験と都市型スポーツエンタメ施設を体験し、新たなコンテンツ価値創出のヒントを得る
- スタジアム外でのタッチポイント増加の可能性について視察

視察内容

- 一般入場での視察
- Cosmの各ゾーンを一般来場客目線で新たなエンタメ消費スタイルを視察・体験
 - The Dome : 施設のメイン部分となるドーム型スクリーンのあるゾーン
 - The Hall : 巨大スポーツバー・ホールの空間
 - The Deck : 屋外のテラススペース
- The Dome にて予定されている映像コンテンツの鑑賞

AEG



基本情報

- 正式名称 : Anschutz Entertainment Group, Inc.
- 事業セグメント (一部) :
 - スポーツ : プロスポーツチーム保有や大会運営、スポーツ施設運営など (例 : LA Galaxy、LA Kingsなど)
 - グローバル・パートナーシップ / スポンサーシップ : 命名権 (ネーミングライツ)、プレミアムシート、戦略的提携などを通じ、スポンサー企業とエンターテインメントを結びつける事業
 - 会場・施設運営 / 不動産 : 世界各地のアリーナ、スタジアム、複合エンタメ施設 (例 : Crypto.com Arena、IGアリーナ) などを所有・運営、またエンターテインメント地区や都市開発プロジェクトも手掛ける

目的 期待される成果

- 世界最大級のスポーツ・エンタメ企業によるイベント誘致、スポンサー戦略を学び、日本スポーツ興行モデルの高度化に活かす
- グローバルIP活用の手法を理解し、日本リーグ・クラブの事業拡張と国外市場での競争力強化の示唆を得る

視察内容 対応者

- グローバル展開における戦略
- ファン体験設計について
- スポンサー価値の最大化手法 (命名権、アクティベーション設計) ・長期的パートナー関係の構築プロセス
- マルチクラブオーナーシップにおける戦略

AXS



基本情報

- 米国発のスポーツ・エンターテインメントイベントチケット販売会社
- 本社はロサンゼルス（カリフォルニア州）。ヨーロッパ、アジア（東京含む）、オーストラリアなど、グローバルに展開
- 親会社は Anschutz Entertainment Group (AEG)
- チケット販売だけでなく、データ・アナリティクス、マーケティング、会場運営の支援などをワンストップで提供
- 主な製品・サービスに“AXS Mobile ID”があり、非接触／デジタルでチケットを管理できるモバイル認証機能を有している
- “2次流通マーケット”も含めて、公式／準公式のチケット販売プラットフォームを有する

目的 期待される成果

- グローバルチケットプラットフォームの運営モデルとデータ活用手法を学び、チケット販売・顧客管理の高度化への活用を検討する
- ファン体験向上の仕組みを理解し、リーグ・クラブの収益最大化とブランド価値向上の示唆を得る

視察内容 対応者

- 顧客データを軸としたマーケティングプラットフォームとしてのチケット販売戦略
- チケットを通じて「データ」「セキュリティ」「収益」を同時に最適化する手法
- デジタルを活用した「ファンデータの統合・活用」の先進モデル・グローバル企業としての取り組み

LA Galaxy



基本情報

- MLS（メジャーリーグサッカー）所属クラブ
- 創設：1995年（MLS創設時のクラブの一つ）
- ホームスタジアム：Dignity Health Sports Park
- 親会社：Anschutz Entertainment Group（AEG）
- MLSの人気を牽引してきたクラブであり、デイビッド・ベッカム、ズラタン・イブラヒモビッチらの加入で国際的注目を集めることに成功した
- 地域に根ざしたコミュニティプログラムも展開し、青少年育成や社会的活動にも積極的である

目的 期待される成果

- LA Galaxy Academy の育成手法および、傘下・関連クラブ・AEGなどの組織的連携モデルを分析し、選手育成を核とした事業価値創出プロセス（人材投資回収モデル、ブランド強化、地域エコシステム構築など）の観点から示唆を得る

視察内容 対応者

- 地元・海外での露出拡大、ブランド力拡大の戦略
- アカデミー・育成プログラムを活用した経営戦略

L.A. Live・Crypto.com Arena



基本情報

- L.A. Live
 - 開業年：2007年
 - 運営主体はAnschutz Entertainment Group (AEG)
 - スポーツ・音楽・エンタメ・宿泊・飲食が一体化した複合エンターテインメント地区
 - 行政・民間連携により開発され、ロサンゼルス中心部の都市再開発モデルとして高評価を受けた
- Crypto.com Arena
 - L.A. Liveの構成施設の一部
 - 主なホームチーム：Los Angeles Lakers (NBA)、Los Angeles Kings (NHL)
 - 収容人数：約19,000人



目的
期待される成果

- スポーツアリーナを核とした複合エンタメ開発について学び、日本におけるスタジアム・アリーナ周辺開発モデルの高度化に活かす
- NBA・NHL・大型イベントを同時に成立させる多目的アリーナ運営ノウハウを学び、日本アリーナの興行力・運営力向上に活かす
- プレミアム席、VIP体験、スポンサー演出の設計を理解し、アリーナ収益モデルの多層化に向けた示唆を得る

視察内容
対応者

- スタジアム・アリーナを地域経済と都市ブランドの中心に据えた「街づくり型スポーツビジネス」モデル
- 施設の稼働率と収益性を最大化するアリーナ経営の仕組み
- 試合観戦を超えた「滞在型エンターテインメント体験」を創出する工夫

LA Angels・Angels' Stadium



基本情報

- MLB所属球団
- 1961年創設
- 本拠地：Angel Stadium of Anaheim（市所有のスタジアムを長期リース）。球団が運営・収益のほぼすべてを管理
- オーナー：Arte Moreno氏及ぼその家族。MLB初ラテン系オーナー。2003年当時1億8350万USDで球団を取得
- 球団価値は約27～27.5億ドルと言われ、MLB全体でも上位に入る規模である
- 同じLAに拠点を置くブランド価値、収益力、観客動員、資産価値においてリーグトップのドジャースと比較すると、「良好な中堅クラス」と言える

目的 期待される成果

- 大都市二球団共存市場における競争と差別化モデルを学び、日本スポーツリーグの複数クラブ共存戦略への示唆を得る
- 指定管理・リース・パートナー契約など公共施設特有の制約下で、興行・スポンサー・飲食・ホスピタリティを組み合わせた収益最大化モデルを学ぶ

視察内容 対応者

- “自治体の施設を利用しながら収益を最大化する”運用ノウハウ
- シーズンシート保有者（法人含む）の維持活動の体系化について
- “ゲームエンタメ”重視の球場演出について
- 競争率の高い大都市圏におけるファンコミュニティ醸成について
- 1時間のスタジアムツアー→1時間の質疑応答・ディスカッション

LA Clippers・Intuit Dome



基本情報

- NBA所属クラブ
- ホームアリーナ：カリフォルニア州イングルウッド（Inglewood）にある新アリーナ Intuit Dome（2024-25シーズンから稼働）を使用
- 2014年にSteve Ballmer（元マイクロソフトCEO）がチームオーナーとなり、経営を刷新している
- Intuit Dome は「次世代型アリーナ」として、観客体験・商業施設・ブランド価値を高める目的で構築されており、新アリーナを活用した施策等に注目が集まっている

目的 期待される成果

- Intuit Domeを核とした最新アリーナ戦略と、ファン体験最優先の設計思想を学び、日本アリーナの次世代モデル構築に活かす
- レイカーズと同市場でのブランド再構築・差別化戦略を理解し、日本クラブの競争環境下における成長戦略への示唆を得る

視察内容 対応者

- 新アリーナ Intuit Dome移転を契機にしたブランド刷新・ファン体験強化に関する戦略
- 大都市ロサンゼルスという競争環境（例えば、リーグ内・他スポーツとの共存）でのブランド確立に向けた戦略
- SNS・デジタルプラットフォームによるファン拡大戦略（特にアジア市場）
- 1時間のIntuit Domeツアー→1時間の質疑応答・ディスカッション

LA Dodgers・Dodger Stadium



基本情報

- MLBナショナルリーグ西地区所属球団
- ホームスタジアム：Dodger Stadium（収容人数約56,000人）
- MLBの中でも観客動員数・収益規模ともにトップクラスを誇る球団であり、スポーツビジネスの先進モデルとして注目されてきた
- アジア（特に日本・韓国・台湾）や中南米出身選手を積極的に獲得し、国際的なファンベースを形成しており、グローバル展開にも長年積極的に展開している
- スタジアム体験（観戦体験、グッズ・飲食）に力を入れており、来場者満足度の高い施策を展開

目的 期待される成果

- 世界有数の人気球団としてのブランド構築、スター選手活用、データドリブン経営を学び、日本球団の海外競争力強化に活かす
- 圧倒的集客力を支えるファン体験設計とスタジアム運営モデルを理解し、日本スポーツの観戦価値向上と収益最大化への示唆を得る

視察内容 対応者

- 球団のグローバル展開における戦略・事例（特にアジア市場）
- チームの歴史やブランド価値を最大化しつつ、チケット・グッズ・スポンサー・デジタルを中心とした多角的収益モデル
- Dodger Stadiumでの体験価値向上施策・インバウンド施策
- 1時間のスタジアムツアー→1時間の質疑応答・ディスカッション

Angel City FC



基本情報

- National Women's Soccer League (NWSL) 所属クラブ
- 2020年にクラブ設立を発表。2022シーズンから公式戦参加。
- 創設メンバーには、俳優の Natalie Portman、実業家・ベンチャーキャピタリストの Kara Nortman、実業家の Julie Uhrman らが含まれる。その他、スポーツ界・エンタメ界の著名人が多数参画（例：Serena Williams、Billie Jean King、Mia Hamm 等）
- 2024年7月、Bob Iger（The Walt Disney Company CEO）および Willow Bay が支配株を取得し、クラブの企業価値が約2.5億ドルに達したと発表された

目的 期待される成果

- 女性スポーツを軸にしたブランド構築とコミュニティ主導型クラブ経営モデルを学び、日本スポーツクラブの成長戦略に活かす
- スポンサー・投資家・社会価値（多様性・包摂性）を融合した事業設計を理解し、日本スポーツにおける新たな価値創出の示唆を得る

視察内容 対応者

- 女性／多様性を重視した出資モデル
 - 「ロサンゼルスを背負う」「包摂性・女性スポーツ支援」「エンタメ×スポーツ」等のテーマを融合させたブランディング戦略
 - 女性スポーツチームとして商業モデル・今後に向けた展望
 - 15分のオフィスツアー→1時間15分の質疑応答・ディスカッション
- ※スタジアムを保有していないためスタジアムツアーは含まれない

LA84 Foundation



基本情報

- 1984年のロサンゼルスオリンピックの収益の一部を活用する目的で、ロサンゼルスオリンピック組織委員会の関連組織として設立された
- 1984年オリンピックの黒字剰余金のうち、南カリフォルニア地域（Southern California）に配分される分（当時全体の40%）を原資としてスタートしている
- ミッション：スポーツと遊び（play）を通じて、青少年の発達を前進させる（positive youth development）こと
- 主な事業（一部）：
 - 助成：定期的な助成金プログラムを通じて、青少年スポーツプログラムを運営・拡充する団体を支援（これまでに1100団体以上に助成を行っている）
 - 研究・知見の発信、会議・フォーラム開催
 - 施設・インフラ支援／整備
 - 青少年参加・参画プログラム

目的 期待される成果

- 青少年スポーツ支援・教育プログラムの運営モデルを学び、日本におけるスポーツ×社会貢献の仕組みづくりに活かす
- 官民・競技団体・地域を巻き込む持続可能なスポーツ振興の枠組みを理解し、日本スポーツの社会的価値向上と次世代育成への示唆を得る

視察内容 対応者

- コミュニティ事業の評価方法、地域貢献活動の持続的な展開、普及や広報における取り組み
- 地元住民・若者を巻き込んだ社会貢献活動の設計
- 40分の1984 Olympic Exhibitツアー→45分の質疑応答・ディスカッション

下記テーマについては、視察プログラム実施前に国内で行う事前研修という形での扱いとして企画

プログラム項目		内容（例）	研修講師
1	経営の仕組み	収益分配、トレードの仕組み、 短期間の契約制度設計、リーグの制度設計等	米国イリノイ大学アーバナ・シャンペーン校 応用健康科学部スポーツマネジメント領域教授 井上雄平先生
2	スポーツホスピタリティ	ホスピタリティやプレミアムチケットを活用した 客単価の向上の仕組み	STH Group Account Director 平田 賢佑氏



現地でスムーズに学びが得られるよう、基本情報・事前情報となるような米国のスポーツ経営の仕組み等のインプットの機会を参加者へ提供することが目的

4. 視察プログラムの概要_事前プログラム概要

渡米前の視察プログラムを円滑に進めるため、基本情報・事前知識を共有し、現地での学習効果を最大化することを目的として事前プログラムを実施

概要	<ul style="list-style-type: none">➤ 渡米前に視察プログラムに関する情報共有、現地でスムーズに学びが得られるよう、基本情報・事前情報となるような米国のスポーツ経営の仕組み等を学ぶ機会を、事前プログラムの形で実施
対象	<ul style="list-style-type: none">➤ プログラム参加者
実施日時	<ul style="list-style-type: none">➤ 2026年1月23日(金)
形式	<ul style="list-style-type: none">➤ オンライン
内容	<ul style="list-style-type: none">➤ 視察プログラムの事前オリエンテーション➤ 米国スポーツ経営の仕組み（講師：米国イリノイ大学アーバナ・シャンペーン校応用健康科学部スポーツマネジメント領域教授 井上雄平先生）➤ スポーツホスピタリティを通じた観戦体験向上・収益拡大について（講師：STH Group Account Director 平田賢佑氏）

4. 視察プログラムの概要_事前プログラム講師

各テーマにおいて学術的知見と実務経験を併せ持つ2名の専門家を講師として招聘し、事前理解の促進を図った

プログラムテーマ①：経営の仕組み

収益分配、トレードの仕組み、短期間の契約制度設計、リーグの制度設計等



井上 雄平 (Yuhei Inoue) 氏

米国イリノイ大学アーバナ・シャンペーン校
応用健康科学部 スポーツマネジメント領域 教授

主な経歴

- スポーツ経営学者。2005年、筑波大学第一学群（現社会・国際学群）社会学類卒。米プロスポーツリーグNational Football Leagueの日本支社NFL Japanにてアメリカンフットボールの普及に従事した後、2006年に大学院留学のため渡米。2007年にオハイオ州立大学にてスポーツ・エクササイズマネジメントの修士号（M.A.）、2011年にテンプル大学にて経営学の博士号（Ph.D.）を取得。
- メンフィス大学助教（2011年－2014年）、ミネソタ大学准教授（2014年－2019年）、英国マンチェスターメトロポリタン大学教授（2019年－2024年）を経て、2024年8月より米国イリノイ大学アーバナ・シャンペーン校の教授（スポーツマネジメント領域）。
- 主な研究テーマは、スポーツを通して個人や社会のウェルビーイングを向上するための組織やイベント、プログラムのマネジメントを明らかにすること。「Journal of Business Research」、「Journal of Business Ethics」、「Journal of Sport Management」、「Sport Management Review」など経営学やスポーツ経営学の主要な国際学術誌にこれまで60本以上発表。また、「Sport Management Review」の副編集委員長、「Journal of Sport Management」の編集委員を務める。2016年には、世界最大のスポーツ経営学会である北米スポーツマネジメント学会（NASSM）にて日本人初のリサーチフェローに任命された。

プログラムテーマ②：スポーツホスピタリティ

ホスピタリティやプレミアムチケットを活用した客単価の向上の仕組み



STH Group

概要

- スポーツトラベル・ホスピタリティを専門とする代理店
- 拠点：ロンドン（本部）、マイアミ、シドニー、メルボルン、オークランド
- ラグビーワールドカップ、クリケットワールドカップ、オリンピック、WBC等スポーツ国際大会のトラベル・ホスピタリティパッケージのデザイン・運用・販売を行っている
- プレミアムチケットの施策設計やホスピタリティの先進事例を学ぶ



平田 賢佑 (Kensuke Hirata) 氏

STH Group Account Director

概要

- 台湾生まれ、日本、香港、上海育ち。2016年香港大学卒業
- 2020年、スポーツ国際大会のトラベル・ホスピタリティパッケージの設計や販売を専門とするSTH Group入社。来場者やVIPゲストの体験価値向上のため、東京2020オリンピック、WBC等のスポーツメガイイベントのトラベル・ホスピタリティパッケージを手掛ける。
- 2020年にSTH入社前は、ラグビーワールドカップ2019の組織委員会にて、Tournament Workforce DevelopmentにてCoordinatorとして従事。

5. 視察レポート

5. 視察レポート_参加者

本事業対象である国内トップスポーツリーグ・クラブの経営責任者・担当者を中心に、27名が視察プログラムに参加した

#	組織	参加者数
1	Jリーグ・Jリーグクラブ	7名
2	Bリーグクラブ	6名
3	SVリーグチーム	2名
4	NPB球団	2名
5	WEリーグ	1名
6	プロアイスホッケークラブ	1名
7	ラグビーリーグワンチーム	1名
8	競技団体	2名
9	民間企業	5名

本視察プログラムを通じ、米国のスポーツ産業が成長を維持している背景には、戦略的かつ一貫した取り組みが存在することを確認した

サマリー

本視察および関係者との意見交換を通じ、米国スポーツ産業の成長を支えている重要な要素や、その戦略的背景について、以下の点を中心に有益な知見を得た

1. データドリブン経営の徹底と、データ活用を可能にする統合的な基盤整備について
2. エンターテインメントとしての観戦体験を継続的に向上させる仕組みづくりの重要性
3. 産業全体を支える専門人材の育成に対し、各組織が行っている長期的な投資の重要性
4. リーグ・クラブ・行政・民間が連携し、初期投資回収や収益モデルを明確に設計する構造について
5. 地域コミュニティとの強固なエンゲージメントを踏まえた各クラブ独自の文化を戦略の基盤に据えている点が、他クラブとの差別化と競争力強化につながっている点

1	2	3	4	5
データ活用・データ基盤の整備	施設における体験価値向上	人材育成・組織づくり	産業構造・投資環境	エンゲージメント創出とコミュニティ価値
<ul style="list-style-type: none"> ■ LA DodgersやAXSなど、データ分析が組織の中核業務となっており、「データ部門を持つのは投資ではなく前提」という認識が強い ■ 複数領域のデータを統合的に収集・管理・分析できる基盤を構築することで、事業運営の高度化や新たな価値創出が可能となっている 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 試合以外の要素も含めて総合的に観戦体験価値を高める取り組みが、ファン基盤の拡大と収益向上に直結している ■ デジタル技術や施設運営、サービス改善を継続的に組み込む仕組みを構築することで、ファン・VIPの満足度を安定的に高め、長期的な関係構築に寄与している 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人材育成に対する長期的投資が、産業全体の基盤強化やイノベーション創出につながり、持続的発展を支える核心的要素となっている ■ 各組織において、ブランドの理念やメッセージが全ての部門・職員間で統一的に共有されており、その一貫性が組織運営の指針として機能している 	<ul style="list-style-type: none"> ■ スポーツ産業を地域経済・都市開発・教育分野と連動させる産業構想が明確に設計されており、スポーツを単体の事業ではなく広域的な経済エンジンとして位置付けている ■ 長期的な投資回収を可能にする制度設計が整備されており、民間資本が持続的に参入しやすい投資環境が形成されている 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域コミュニティとの継続的かつ強固な関係構築を通じて培われた独自のクラブ文化を、明確な戦略資源として位置付けており、この文化的基盤がブランド力や存在価値を高めている ■ クラブ固有の文化やストーリーをコミュニティと共有し育てていく取り組みが、他クラブとの差別化要因・競争力強化につながっている

Cosm LAは、没入型映像技術を活用した新たなエンターテインメント空間の提供を通じ、スポーツ・文化イベントにおける観客体験の高度化と、ライセンスホルダーの収益機会拡大に寄与



対応者：

- Tiffany Watkins (Sr. Sales Manager, Tour and Travel, Cosm)

視察内容・議論内容

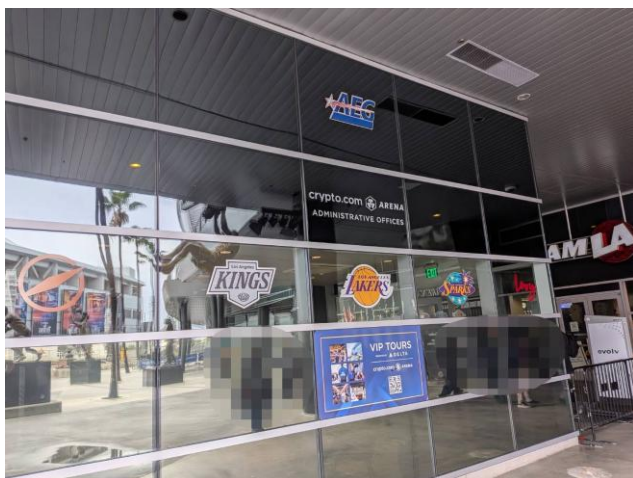
■ Cosmの事業展開

- Cosmは、没入型（イマーシブ）映像体験を核とする次世代エンターテインメント施設を運営しており、従来のライブビューイングや映画館とは異なる独自のポジションを確立している
- ドーム型スクリーンを中心とした空間演出により、大規模スポーツイベント、コンサート、映画コンテンツなどを“現地以上の臨場感”で届けることを強みとしている
- 現在はロサンゼルスとダラスの2拠点のみ営業している状況だが、米国の他都市・海外での拠点拡大もすでに計画されている
- 技術としては、Cosmが長年展開していたプラネタリウムの技術を基盤に開発

■ ライセンスホルダーとの関係性

- CosmはNBA、MLB、NFL、NHL等スポーツリーグ、映画スタジオ、音楽レーベルなど多様なライセンスホルダーと協業しており、各団体の公式映像を用いた“正規のセカンド会場”として機能している
- これにより、ライセンスホルダー側は「追加の観客接点」「新たなマネタイズチャネル」を確保できる利点がある
- ライセンスホルダーにとっては、会場のキャパシティ制約を受けずリアルタイムで体験価値を届けられるため、既存アリーナでは困難な柔軟性を得られる点でCosmは評価されている
- Cosm側も、ライセンスホルダーとの長期的なパートナー関係を重視しており、複数リーグ・映画スタジオとの包括契約を進めて、上映可能なラインナップの拡充を図っている

AEGは、世界各都市との連携による大規模アリーナ開発と、持続的な収益モデルを備えたエンターテインメント事業を通じて、都市経済の活性化と地域価値の向上を図っている



対応者：

- Todd Goldstein (CRO, AEG)
- Kate Sheets (SVP, Strategy and Business Affairs, AEG Global Partnerships)
- 石川元樹氏 (Managing Director, axs Japan)

視察・議論内容

■ AEGの事業概要と国際展開の状況

- AEGは全世界で140を超える事業を有し、その中でも「アリーナ運営」「エンターテインメント」「グローバルパートナーシップ」を主要事業として位置付けている
- ロサンゼルスでのL.A. LIVEをはじめ、ロンドンのO2アリーナ、ドイツ・ベルリン、ハンブルクなど、都市と連携した大規模アリーナ事業を展開している。また、アジア地域では名古屋のIGアリーナを開業し、高収益を上げている

■ L.A. LIVE および主要アリーナ事業の特徴

- L.A. LIVEは「住む・働く・楽しむ」を集約した複合施設として計画され、1,000室超のホテル群、224室の住宅、14の飲食店舗、最大20,000人収容のアリーナを備える。地域全体の開発として成功し、年間220件のイベントを開催。周辺ホテル・飲食・商業との回遊性を高め、都市観光の牽引役となっている
- ロサンゼルスでの成功を受け、ロンドンのO2アリーナは年間500億ドル規模の経済効果を創出し、地域政府・コミュニティと連携しながら都市ビジネスとして確立している。また、ドイツ・アジアへも事業を展開している
- 建設費高騰に対しては、過剰な設備を避けつつ、物販・飲食・ホスピタリティの組み合わせで収益を補う戦略を採っている

■ ブランド・スポンサーシップ戦略

- AEGは広範な広告枠・ネーミング権を販売しており、デジタルサイネージや看板に限らず、車メーカーなどの企業向けに「ドライバー向け広告（自動車の利用者を主な対象として、駐車場サイネージやカーシェア端末等に表示される広告の総称）」など新しい出稿価値を提供
- 企業が少ない支出で「良質な顧客体験」を提供できる仕組みを重視。12社を均等負担とし、カテゴリーを限定しない「ファウンディングパートナー制度」を導入
- 年間報告書をクライアントへ提出している。第三者評価を含むアセットの検証、またアンケート調査・プレゼン資料で定量・定性の両面から効果測定を実施している
- 営業（セールスマーケティング）では、LinkedIn等を活用した関係を構築している。「話すよりも聞く」姿勢を重視しており、契約のタイミングごとの適切なコンテンツ提示といったコンサルティング型営業を重視している

AXSは、デジタルチケットとデータ活用を核として、顧客行動の変化に対応した高度なサービス設計と運営最適化を推進し、ステークホルダーに新たな価値を提供する仕組みを構築



視察・議論内容

対応者：

- Guy Villa (SVP, International Business Development and Strategy, axs)
- Katie Tomeszko (SVP, Fan Experience, AXS)
- Micheal Colella (Sr Director, Data and Analytics, axs)
- 石川元樹氏 (Managing Director, axs Japan)

■ AXSの事業概要および国際展開の状況

- AXSは世界1,600を超えるパートナーと年間7,000万規模の観客を扱う大手プラットフォームであり、デジタルチケットとデータ活用を中核事業として位置付けている
- AEGと連携し、アリーナ運営と顧客体験向上を目的としたデータ基盤を展開
- 顧客行動は近年変化しており、北米ではグループ購入が減少し、体験価値重視の「パーソナライズされた観戦」需要が増加。これに合わせ、イベント前後の行動データを活用したサービス設計が進んでいる

■ AXS Mobile ID を軸とした顧客体験向上の取組

- AXS Mobile IDはチケット入場に加え、会場での物販・飲食購入まで一体管理できる仕組みであり、イベント前・中・後の顧客情報を統合して取得可能
- アプリの導線改善によりCVRが向上し、ウェブ版4.5%に対してアプリは9.9%まで上昇。サイト表示速度改善により購入率低下を抑制するなど、UI/UXの継続的改善を実施している
- A/Bテストによる検証を重視し、顧客属性ごとに異なるコミュニケーションを設計。通知方法もユーザーに合わせて最適化するなど、継続的なエンゲージメント向上施策を展開している

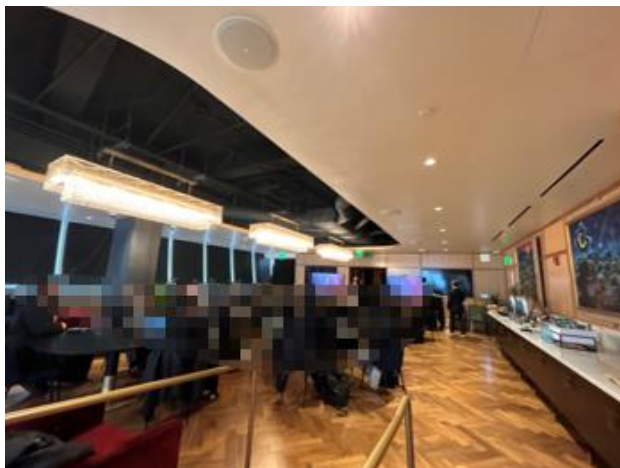
■ データ分析基盤 (AXS IQ) を活用した運営高度化

- AXS IQでは販売状況、需要予測、価格相場、競合イベント情報をリアルタイムに把握し、イベントの各フェーズ（事前／本番週／事後）における最適な打ち手を提示する
- 過去イベントとの比較、価格変動の可視化、事後分析による改善策の抽出も可能で、会場運営者・プロモーター双方の意思決定を支援している
- AIを活用したボット対策により数千万規模の不正アクセスを遮断した事例もあり、セキュリティ向上と健全なチケット環境の実現に寄与している

■ 日本市場での課題と今後の展望

- 日本ではシングルサインオン文化やデータ共有スキームが北米と異なるため、顧客データを統合的に扱う仕組みが課題となっている。デジタルチケット化の進展により取得可能なデータは拡大しており、既存ID連携の活用も検討されている
- 日本は単独来場者が多い傾向があり、再エンゲージメント施策の強化が重要。通知最適化、リコメンド機能、顧客行動分析の高度化が今後の鍵となる

LA Galaxyは、アカデミーと教育機能を統合した育成システムを通じて、戦力供給・移籍収益・クラブ人材の確保を同時に実現する持続的な投資モデルを構築



対応者：

- Gordon Klijestan (VP of Soccer Operations, LA Galaxy)
- 石川元樹氏 (Managing Director, axs Japan)

視察・議論内容

■ LA Galaxy の育成組織および人材育成の状況

- LA Galaxyでは、1996年にプロ選手育成を目的としたアカデミーを設立。現在は13～19歳の約250名が所属し、2つ目のも保持している
- 約10年前にはロサンゼルスに高校を開校し、14歳以降のプロチーム（セカンドチーム）選手を受け入れている。9:30～17:30でサッカーに集中できる環境を提供するとともに、将来クラブ職員として働く可能性も視野に入れた人材育成を行っている
- アカデミーの設立目的は、(1) ファーストチームの戦力育成、(2) 選手移籍による譲渡金を再投資し、育成基盤を強化することである

■ リクルート戦略および国際移籍環境

- ロサンゼルスは生活利便性が高く、その点がリクルートにおける強みとなる一方、トップレベル選手は欧州クラブへ流出するリスクがある
- リーグが海外リーグに日程を合わせる動きがあると認識しており、LA Galaxy・MLSも2年後に欧州のシーズンに合わせる予定である

■ 育成投資および収益モデルの考え方

- 長期的にはアカデミーへの年間500万ドル規模の投資を行う想定であり、理想はアカデミー支出より移籍収入が上回ることである
- 自クラブで育った選手は給与キャップの対象外となるため、育成のインセンティブが高い
- 移籍に関してはAEGの承認を必要とするものの、最終判断はチーム側に委ねられている

■ 選手のセカンドキャリア支援について

- 最も多いセカンドキャリアはコーチングであり、選手キャリア後期に指導者ライセンスを取得するケースが多い。2番目は解説者、3番目はクラブのフロントスタッフである
- 大学院進学は多くないが、クラブ前会長が元選手であった経緯から、必要な教育プログラムをクラブ内で提供しており、大学学費を負担する契約も存在する。ただし実際に進学する割合は限定的である

■ 選手強化に向けた環境整備

- 新加入選手がスムーズに適應できるよう、住環境の整備を重視。専任のスポーツ部門が生活環境・住居サポートを担当している

Crypto.com ArenaおよびL.A. LIVEは、民間資本による自立的な運営モデルと都市再開発を組み合わせ、地域経済の活性化とエンターテインメント産業の基盤強化を実現



対応者：

- Katie Pandolfo (General Manager, Crypto.com Arena)
- Michelle Kajiwara (SVP Premium Business and Events, Crypto.com Arena)
- Hallie Yavitch (SVP Booking and Marketing, Crypto.com Arena, LA Live, and Peacock Theater)
- 石川元樹氏 (Managing Director, axs Japan)

視察・議論内容

■ Crypto.com Arena・L.A. LIVE の運営および地域への影響

- 現在の L.A. LIVE 一帯は、開業前は単なる駐車場であったが、再開発によりレストラン・アリーナ・商業施設が一体化し、ロサンゼルス全体の経済成長に寄与している
- 自治体からの財政支援・減税措置は一切受けておらず、規制緩和などのメリットも受けていない。消防・警察には費用を支払いながら連携している
- 施設運営はオーナー1名による民間資本で運営されており、公的資金への依存はない。他州では公的支援が入るケースも存在
- 環境対策として、芝の維持に関する工夫など、AEGのサステナビリティ企業群と連携した取り組みを展開している

■ ホスピタリティ・プレミアム体験戦略

- 本拠地アリーナで提供するホスピタリティシートは、多様なイベントに対応したプレミアム空間となっている
- 「単に高額席を売る」のではなく、契約先企業との関係構築や追加特典（限定体験・交流機会）の提供によって付加価値を生み出している
- 成功の核心は顧客（会員）との中長期の関係維持であり、①ビジネスプロフェッショナル②個人客③熱心なファンの3セグメントごとに異なるアプローチを実施している
- 長期在籍により深い信頼関係を築くことで複数年契約獲得につながるとの認識

■ アリーナ運営・アーティスト誘致と価格戦略

- アリーナのブッキングは契約順序に基づき、1.キングス、2.レイカーズ、3.スパークス、4.その他イベント（ファミリーショー・企業イベント等）の優先順位で日程調整が行われている
- 競合施設との棲み分けは「規模の違い」が前提。ただし、アーティストの嗜好により特定の会場での継続開催を希望されることがあり、その場合は規模以外の価値（体験・信頼）を提示して誘致に努める
- 公共イベントの割引提供などは行っておらず、アリーナは民間施設として運営しているため、貸館料金についても各カテゴリーに応じた通常設定で実施

LA Angelsは、顧客体験の最大化を軸としたブランド戦略と地域連携を推進し、スタジアム運営・マーケティング・コミュニティ活動を一体で展開する球団経営モデルを構築



対応者：

- Jacqueline Lapchak (Manager, Ballpark Operations and Guest Services)
- Drew Zinser (Corporate Partnerships)
- Andie Mitsuda (Sr. Manager of Partnership Services)
- Adam Cali (Manager of Foundation and Community Initiatives)
- Sydney Nash (Communications Representative)
- 中村武彦氏 (President and CEO, Blue United Corporation)

視察・議論内容

■ ターゲット設定・差別化戦略および球団経営方針

- ロサンゼルスは多様なエンタメが集中する市場だが、その競争性を逆手に取り、スポーツに限定しない「顧客体験の最大化」に重点を置く経営を行っている。エンゼルスファンだけでなく、イベント来場者や地域住民など幅広い層が野球を楽しめる仕掛けづくりを重視している
- 海外スター選手の存在はメディア注目を高める一方、球団広報としては選手依存ではなく「エンゼルスブランド」を軸に据えることが重要とされ、若手選手のストーリー発信に注力

■ スタジアム運営と自治体との関係

- 自治体との調整は課題が多く、安全確保を最優先に改修提案を繰り返している。プレミアムクラブシート導入など収益化施策も行っているが、水道管工事など安全面の制約から大規模改修が難航している
- 若年層が長時間座り続けない観戦行動の変化を踏まえ、リピートを促す空間づくりが必要

■ メディア活用・マーケティングとブランド戦略

- 発信媒体に関わらず「メッセージを明瞭に伝えること」が最重要とされ、海外向けにはSNSを主軸に発信している。MLBや外部メディアとの連携も積極的に行い、自らのストーリーを織り交ぜる姿勢を重視している
- マーケティング部門では毎年テーマを設定しており、直近は球団の象徴である「天使の輪（ヒーロー）」の活用を中心に、大型ヒーローの設置やSNS施策を通じて認知拡大とファン参加を促進
- 商品開発では外部企業との連携が多く、球団としては「赤・A・ビーチ文化」など最小限のブランド要件のみ提示し、提案を受けて判断している

■ 地域連携・コミュニティアクティベーション

- アナハイム周辺は多様性が高く、行政・NPO・地域団体と日々コミュニケーションを取り、ニーズを踏まえた活動を実施している
- チケット部門ではグループ販売において、リトルリーグやダンスチームを招き、合唱・演技披露など「参加型イベント」を通じて巻き込みを強化している
- 住民を「顧客」ではなく「non-customer」と捉え、ランドセル寄贈やホリデーイベント、YMCAとの無料野球大会など無償施策で地域への関わりを深めている

LA Clippersは、スポンサー・パートナーシップを核とした収益モデルと先進的な顧客体験設計を組み合わせ、ブランド戦略・地域連携・人材確保を一体で推進している



対応者：

- Ryan Kanter (Director, Corporate Partnerships)
- Jorge Aguirre (Director of Partnership Marketing)
- 中村武彦氏 (President and CEO, Blue United Corporation)

視察・議論内容

- **スポンサー・パートナーシップおよびマーケティング戦略**
 - ネーミングライツ、インゲームサイン等を中心に収益構造を構築しており、レクサスとのパートナーシップは施設内で最も価値が高い契約として位置付けられている。単なる露出ではなく「価値をどう高めるか」を共に検討する形で協業を進めている
- **アリーナ特徴と顧客体験設計**
 - ゴール裏に大学スポーツや欧州リーグを参考にした「スーパーセクション」を導入しており、NBAで類例の少ない観戦環境を備える。リセール市場も視野に入れ、販売戦略を強化している
 - 建物はテクノロジー活用とサステナビリティを重視して設計され、待機列の解消や利便性向上など「観客負担を減らす体験設計」が特徴。パートナー企業にもその価値を訴求している
 - オーナーの方針として「最安席の顧客体験を忘れない」ことを重視。全席で足を伸ばせる空間、アプリ注文などを提供しつつ、ホスピタリティ席はその上に付加価値をつけ差別化している
- **施設運営・技術導入と改善点**
 - テクノロジーの動作保証が難しく、入場の顔認証等ではスムーズな運用時は成功する一方、トラブル時の混雑もあり、将来建て替える場合入口増設を検討したい
 - 従来は外部施設を借りて運営していたが、新アリーナ導入によりハード・ソフト一体型の自社運営へ移行したことで、従業員を自社スタッフとして配置できるようになり、顧客対応の品質向上や物販・飲食の自由度が高まり、従前の課題が大きく改善された
 - 個人情報アプリDL時に同意取得し、データ活用は顧客体験向上の範囲に限定している
- **収益構造・観客動員とスポンサー関係**
 - チーム成績による来場者増減はあるものの、ファンエンゲージメントを高めることで成績依存を減らしている。観客動員は平均1.6万人
 - サステナビリティ施策は、オーナーの意向で実施され、初期費用を支えられるオーナーの資金力が背景にあり費用増につながった
- **人材採用・組織運営とコンテンツ開発**
 - 採用では「施設運営経験者」を重視し、多様な商材を扱う環境で創造性を発揮できる人材を求めている。企画者としてが主体的に発想する文化が根付いている

LA Dodgersは、国際市場を見据えたブランド戦略と多様な顧客層に対応する体験設計を基盤に資産価値の最大化を図り、世界的スポーツ拠点としての地位強化を進めている



対応者：

- Michael Spetner (VP, Business Strategy and Analytics)
- Sebastian Rives (VP, Ticket Sales and Service)
- Yusuke Fukuda (Specialist, International Programs)
- 中村武彦氏 (President and CEO, Blue United Corporation)

視察・議論内容

■ グローバル戦略・国際市場へのアプローチ

- 日本人選手3名の獲得前から一定のブランド力を有しており、スター依存ではなく「次世代に継承されるファンダム」の確立を重視。将来的に「世界最高の日本人選手がプレーする場＝ドジャース」と想起される存在を目指している
- 国際的な観光需要を取り込み、ロサンゼルス来訪者が必ずドジャースタジアムを訪れる体験構築を重視。各国文化の取り込みと組織全体の魅力発信を戦略の柱としている

■ ビジネス目標・チーム経営哲学

- チーム好調期にブランド価値・観客動員・スポンサー収入を最大化する施策を推進し、資産価値向上を最重要指標としている
- オナーの哲学は「勝てばファンはついてくる」であり、選手獲得においてはROIを問わず最高の選手を集める方針が徹底されている
- 実施するイベント数はMLB最多を誇り、毎試合プレゼント施策を準備するなど、他チームが真似できない体験価値を提供している

■ スポンサー・ファンコミュニケーション施策

- 日本企業とのスポンサーシップには日本人選手に依存しない契約事例や日常的な業務協力からスポンサーに発展したケースも見られる
- MLB唯一の公式ファンクラブを保有し、日本国内での体験価値向上を目的として日本シリーズ観戦企画・グッズ配布・お絵かき会などを展開している

■ データ分析とオペレーション連携

- 分析結果を運用へ落とし込む文化が強く、例としてポブルヘッド配布の配置も入場ゲート分析に基づき最適化している

■ 顧客体験・ブランド運用と施設価値

- 歴史的球団としてノスタルジアを尊重しつつ、最新技術をどう導入するかのバランスを常に検討。象徴的要素とアップグレードの共存を模索している
- 野球に興味の薄い層にも訴求するため、宇宙関連イベントやスターウォーズコラボなど、非野球型コンテンツを積極的に導入。移民都市ロサンゼルスらしい多様な参加形態を想定した体験設計を行っている

Angel City FCは、女性スポーツを持続可能なプラットフォームと捉える明確な理念のもと、体験価値向上と継続的投資を通じて高い事業成長と社会的インパクトを実現



対応者：

- Julie Uhrman (CEO and Co-Founder)
- Alex Mallen (Sr. Director of Partnership Sales)
- Chris Fajardo (VP, Community)
- Bianca Henninger (VP, Tickets)
- 中村武彦氏 (President and CEO, Blue United Corporation)

視察・議論内容

■ クラブ創設の理念・女性スポーツの価値創出

- 女性スポーツは「正しい考え方と投資」があればプラットフォームになるとの信念を基盤に創設。2019年当時は女子スポーツの報道量が圧倒的に少なく、女子スポーツの存続は3年が限界と見られていたが、適切なビジョンと投資が存在しなかったことが課題だと認識していた
- 男性クラブ以上の体験価値をつくることを目指し、試合日の来場者体験を女性スポーツのコミュニティ拡大の場として設計

■ 事業成長・クラブ成果

- 創設期から強いビジョンのもと投資を継続し、リーグ最大級の収益を達成。3年間で6試合完売、平均19,000人の観客動員を達成
- スポンサー収益の10%（累計4.5MDoll）をコミュニティに還元。勝敗・社会的インパクト・収益の3軸をバランスよく追求し、成績が悪くても収益確保が可能な仕組みづくりを構築

■ スポンサー戦略・自治体連携

- ミッションへの共感を基盤としたスポンサー獲得を重視。女性スポーツファンは応援企業の製品を購入する傾向が強く、価値観を共有する企業との相乗効果が生まれている
- 行政とは密接に連携しており、提携関係を3年延長した。子どもの指導・教育に3MDollを投資し、100カ所15,000人規模に影響を及ぼすプログラムを展開

■ チケット戦略

- 集客不振でもチケット値下げはしない方針。価値低下を防ぐため、付加価値（ギフト、限定帽子、選手交流、アウェイ観戦ツアー等）でファン体験を補強。最安席こそ最もインクルーシブであるとの理念を持つ
- 子どもの招待は実施しつつ、親にはチケット購入を促すなど、継続来場を生む導線を重視。パートナー企業がチケットを購入し招待する仕組みも活用

■ フロント組織・採用基準

- 採用ではパッションと成功体験の汎用力を重視。価値観を共有できないスポンサーは断るため、スタッフも価値観の一致が最重要
- 経験者と若手のバランスを重視しつつ、女性スポーツの注目度上昇により優秀人材の応募が増加。人材への投資がリーグ・クラブの成功につながっている

LA84 Foundationは、資金支援・研究・行政連携を通じて地域のスポーツ振興基盤を強化し、公的施策との協働や効果測定に基づく投資運用を体系化



対応者：

- Marcia Suzuki (COF)

視察・議論内容

■ LA84 Foundation の概要・使命

- 年間50の青少年スポーツプログラムへ資金支援を実施し、独自のスポーツ関連ライブラリー・研究機能を保有している。財団として「子どもがスポーツに参加する際のあらゆる障壁を取り除く」ことを使命としている
- 大規模イベント（FIFA W杯・スーパーボウル等）のパートナーを務め、地域コミュニティへ利益を還元する取り組みを継続支援している

■ 教育・政府への働きかけ

- 米国では青少年スポーツのエコシステムが統一されていない課題があり、州レベルで政府と連携して改善を推進。最近ではカリフォルニア州で「90分休憩義務化」などの法整備が進展。また、昨年制定された法律では州政府の青少年スポーツ関与が義務付けられた

■ 投資判断・効果測定

- 投資先は申請審査部門で評価し、理事会で包括的に判断する方式を採用
- 効果測定は応募内容に基づき、採用人数や費用削減など実績と照合する形で総合評価を行っている

■ 資金運用

- 基金運用は理事会で決定し、株式運用とのバランスで投資額を調整。NIKEなど民間財団からの寄付はそのまま支援に使用し、年間約1,000万ドル規模の提供実績がある

■ 女性アスリート支援・パラスポーツ連携

- 助成金交付は男女平等を原則とし、ロサンゼルスに限らず3都市で支援を展開。NIKEとのパートナーシップにより、資金提供・コーチング・機材提供など多面的支援を実施
- パラスポーツ分野では健康指標の改善など「数値化可能なメリット」を示し、医療機関等とのネットワークを通じて寄付を促すモデルを展開

■ スポーツ価値向上の考え方

- ストーリーテリングを重視し、収入や環境に関係なくスポーツへ自由にアクセスできる状態を目指す。プロアスリート育成が目的ではなく、スポーツ振興がゴールであり、幅広いステークホルダーとの協働が可能と考えている

6. 事後アンケート調査

6. 事後アンケート調査_概要

視察プログラムの成果と課題を客観的に把握し、次年度以降の事業改善と政策立案に活かすため、参加者を対象に事後アンケート調査を実施した

目的	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 視察プログラムにおける参加者の知見獲得成果および理解度を把握し、事業の効果を明確化する ➤ 視察内容が参加者の職務や所属組織の事業改善にどの程度活用可能であるかを検証する ➤ プログラム運営における改善点や課題を抽出する
調査対象	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 視察プログラム参加者（対象者数：27名、回答者数22名）

#	設問目的	設問内容	形式
1	プログラム振り返り	海外スポーツビジネス経営視察プログラムの内容にご満足いただけましたでしょうか。（「視察先のラインナップ」「タイムスケジュール」「金額」「旅行中のロジ周り」）	マトリックス形式・5段階
2		その理由をご記載ください。	自由記述（複数行）
3		今回の視察プログラムを終えて、1月23日に実施した事前プログラムについて、適切な内容であり、役に立ったと感じるか。もしくは、より良い分野やコンテンツがございましたらお答えください。	自由記述（複数行）
4		初日のネットワーキング（懇親会）の開催方式や運営・進行についてご意見・ご感想をご記載ください。	自由記述（複数行）
5	視察先振り返り	Cosmの視察についてのご感想をお聞かせください。	選択式
6		Cosmの視察の満足度の理由をお聞かせください。また視察を踏まえて得られた示唆や、自社の活動に活かせると感じた項目をお聞かせください。（特記事項がない場合は「特になし」とご記入ください。）	自由記述（複数行）
7		AEG・AXS・LA Galaxy・LA Live・Crypto.com Arenaの視察についてのご感想をお聞かせください。	選択式
8		AEG・AXS・LA Galaxy・LA Live・Crypto.com Arenaの視察の満足度の理由をお聞かせください。また視察を踏まえて得られた示唆や、自社の活動に活かせると感じた項目をお聞かせください。（特記事項がない場合は「特になし」とご記入ください。）	自由記述（複数行）
9		LA Angelsの視察についてのご感想をお聞かせください。	選択式
10		LA Angelsの視察の満足度の理由をお聞かせください。また視察を踏まえて得られた示唆や、自社の活動に活かせると感じた項目をお聞かせください。（特記事項がない場合は「特になし」とご記入ください。）	自由記述（複数行）
11		LA Clippersの視察についてのご感想をお聞かせください。	選択式
12		LA Clippersの視察の満足度の理由をお聞かせください。また視察を踏まえて得られた示唆や、自社の活動に活かせると感じた項目をお聞かせください。（特記事項がない場合は「特になし」とご記入ください。）	自由記述（複数行）
13		LA Dodgersの視察についてのご感想をお聞かせください。	選択式
14		LA Dodgersの視察の満足度の理由をお聞かせください。また視察を踏まえて得られた示唆や、自社の活動に活かせると感じた項目をお聞かせください。（特記事項がない場合は「特になし」とご記入ください。）	自由記述（複数行）
15		Angel City FCの視察についてのご感想をお聞かせください。	選択式
16		Angel City FCの視察の満足度の理由をお聞かせください。また視察を踏まえて得られた示唆や、自社の活動に活かせると感じた項目をお聞かせください。（特記事項がない場合は「特になし」とご記入ください。）	自由記述（複数行）
17	プログラム振り返り	LA84 Foundationの視察についてのご感想をお聞かせください。	選択式
18		LA 84 Foundationの視察の満足度の理由をお聞かせください。また視察を踏まえて得られた示唆や、自社の活動に活かせると感じた項目をお聞かせください。（特記事項がない場合は「特になし」とご記入ください。）	自由記述（複数行）
19		その他、全体を通してご意見・ご感想等がございましたらご記載ください。（特記事項がない場合は、「特になし」とご記入ください。）	自由記述（複数行）
20		本プログラムでの視察内容を踏まえ、今後所属団体や所属先のリーグ、日本のスポーツ界で、今後検討や改善が必要だと感じた事項があれば記載ください。	自由記述（複数行）
21		仮に同様の視察プログラムが開催される場合、再度参加されたいでしょうか。もし参加されたい場合、希望の国・地域はありますか。	自由記述（複数行）
22		今後、仮に同様のプログラムが実施される場合、本プログラムから改善すべき点や希望される内容がございましたらご記載ください。	自由記述（複数行）
23	今後、経済産業省が企画するスポーツに関する施策で、希望されるコンテンツや支援メニューがございましたらご記載ください。	自由記述（複数行）	

本事業は、多様なプログラム構成、効率的なスケジュール運営等により、異文化理解・業務に活かせる知見・高度なネットワーク形成を効果的に得られたことが高く評価された

全体	<ul style="list-style-type: none">■ 得られた学び・価値：<ul style="list-style-type: none">■ 米国と日本における経営モデル・収益構造の違いへの理解を通じ、日本においても組織風土や業務慣行の見直しを進める必要性があることを認識した■ 普段出会えない他競技・他領域の参加者と密度高く交流できたことへの評価が非常に高い■ 異なる業種・分野の関係者間での情報交換による新たなヒントや視点が得られたとの声が多かった■ 意見・改善点：<ul style="list-style-type: none">■ 「話を聞くだけでなく観戦体験とセットにすることで学びが深まる」という意見が複数あり、視察と観戦体験の連動が求められた■ 事前に質問テンプレートや論点集を共有することで、視察の密度を高めることへ要望があった■ 参加者の専門性や立場により、求める情報のレベル・深度に差があったため、「テーマ別グループ分けがあると深掘りしやすい」との指摘があった■ 参加者間のネットワーキングや交流機会（懇親会など）については拡充が求められる。
視察先のラインナップ	<ul style="list-style-type: none">■ 多様なスポーツ団体・施設を訪問できた点において、参加者から高い評価が寄せられた■ 一方で、視察先の選定理由が参加者にとって必ずしも明確ではなかったケースがあり、得られる知見が各参加者の業務領域と十分に結び付かなかったとの意見も見られた
視察のタイムスケジュール	<ul style="list-style-type: none">■ 多くの参加者から、「無駄のないスケジュールで効率的であった」、日中9:00～17:00の構成は負担が少なく、1日あたり2か所（午前・午後）の訪問は適切であったといった肯定的な意見が寄せられた。移動が多い中でも過度な待機時間や空白が生じなかった点は評価が高かった■ 一方で、視察を行う曜日・開始日程に関する改善提案が複数みられた（例：プログラム初日が現地の祝日であり施設へのアクセスが限定的となったため一日後ろ倒しの提案など）■ ヒアリング・ディスカッション、またお昼休憩に十分な時間を確保してほしいとの意見も一部から挙げられた
参加費の金額設定	<ul style="list-style-type: none">■ 概ね「妥当」「リーズナブル」という肯定的意見が多数を占めた。特に、訪問先のレベル、提供されたコンテンツの質、現地での移動やアレンジを踏まえると、費用に対する満足度は総じて高い傾向にあった

事前プログラムについては、現地視察との連動性や実施方式の最適化が求められる一方、北米型スポーツ産業の構造学習は事前知識として有効であったと評価

事後アンケート結果サマリー

- 事前プログラムと現地視察内容の連動に改善の余地あり
- 大学教授による講義は学術的であり多くの参加者が「リーグ構造」「北米型の投資スキーム」「オーナーシップと収益モデル」の理解が深まったと評価する一方、参加者はスポーツビジネスの「実務構造（収益構造、投資スキーム、リーグとクラブの関係性等）」への関心が強かったため、参加者のニーズとよりマッチさせるためには、実務面・具体性の充実化が求められている
- 事前プログラムの開催日程と視察との間隔が空いていたことで、事前知識が維持されにくかったとの声。またプログラムの開催時間が短いため深い理解に到達しづらいという意見も複数見受けられた
- 事前プログラム時点で、参加者同士の参加目的共有等を求める意見あり
- 事前プログラムで使用された資料や説明については明確であったとの評価

事業運営に係る
インサイト

- 内容設計・講師
 - 事前プログラムと現地視察の連動性が理解できる視察プログラム組成が必要
 - 学術的な内容に加え、参加者の職種・目的に適合した実務者レベルの登用が求められる
- 事前プログラムのタイミング・ボリューム
 - 事前プログラムの実施は「渡航直前（1～2週間前）」である方が、視察プログラムへの接続がスムーズになると考えられる
 - 事前講義の時間を拡大し、各視察先の基本情報に加え、文化的・社会的背景、都市課題等さらに深掘りし共有できると良い
- 参加者間の事前ネットワーキング・目的共有
 - 事前プログラムで参加者の自己紹介と参加目的を共有できると良い。業界ごと、関心領域ごとのグループ編成を行い、事前ワークを実施することで視察効果がさらに高められると史料

今後の
事業展開・
活用可能性
に関する
示唆

- 北米プロスポーツでは、投資家をリーグ全体に巻き込むメカニズム（例：MLSの拡大戦略、スタジアム投資とクラブ価値の連動）が確立されており、これがリーグ成長の原動力となっている。国内リーグが抱える「クラブ間の格差」「持続的な投資循環の不足」に対し、制度的な改善を行う際の参考モデルとなり得る
- スポンサー・チケット以外の新しい収益源多角化の設計（都市開発、ファン体験価値、会員制度、地域連携）、オーナーのリスクテイクを促す契約・権利構造の検討の重要性が再認識された
- 会員サービス、VIP・企業向けホスピタリティの強化、スタジアム滞在価値の設計（演出、食、導線、アプリなど）に示唆があった

Cosm LAの視察については、先進施設の有益な体験機会を提供した一方で、より目的に沿ったコンテンツ選定や実務視察としての運用設計の強化が必要である

事後アンケート結果サマリー

- 日本からロサンゼルス到着初日の体験負荷として適切であったものの、スポーツ上映が行われる時間帯と視察時間が一致しなかったため、参加者の満足度に影響した
- 上映コンテンツが冗長であった
- 意見交換は現地にて担当者と調整し突発的に行われたため、映像技術、ライセンス交渉、制作工程等、専門性、施設運営の詳細（単価、稼働率、飲食提供方法等）に関する説明が限定的で、知見獲得の機会が十分ではなかった
- 来客層、価格感、飲食消費の実態が見えづらかった
- 没入型映像技術の先進性、国内展開への可能性、コンテンツの再編集による新価値創造については学びがあったと評価

事業運営に係る
インサイト

- 視察目的とコンテンツの整合性確保
 - 視察目的に対してより整合性がとれたコンテンツ（スポーツ中継）を体験できるよう、演目スケジュールに寄り添った視察プログラムスケジュール編成が必要とされる
- 視察プログラム初日の旅程
 - 日本から米国への移動直後の視察先は、体験負荷の少ないコンテンツが適切である
- 視察内容
 - ライセンス交渉・制作・運営の「裏側」の可視化が求められる
 - 実務視察としての効率性を高めるため、「観る時間」と「学ぶ時間（説明・議論）」のバランス調整が必要
 - 施設の実態把握のため、施設の来場時間から演目開始時間までの時間は余裕を持った設定が必要である

今後の
事業展開・
活用可能性
に関する
示唆

- 球面スクリーンによる高精細映像により、座席位置によらず試合内容の視認性が高く、従来のパブリックビューイング以上の体験価値を創出している。日本における展開においては、「ライブビューイングを超える『上映型観戦』」として、リーグ・連盟・クラブ間の調整による権利設計×体験設計×収益化を一体でデザインすべき（例：従来のパブリックビューイングの延長ではなく、「演出を伴う上映」として新たな権利カテゴリーを設定する必要がある（上映権・編集権・音源利用・UGC管理等））
- アウェイ戦の上映、既存映像の再編集・再商品化などの可能性。収益機会の拡張に手応えあり
- 地方立地クラブが都市圏ファンとの新たな接点を持つモデルとして有効
- 中規模施設でも成立するビジネスであり、都市再生・駅前再開発等の施設併設用途としても適合度が高い。とくに駅周辺の空きビル活用・複合施設化と親和性が高い。飲食・物販の消費を促進し、周辺地域の回遊促進が見込まれるため、観光誘客施策の新たな手段となり得る

AEG・AXS・LA Galaxyとの意見交換、L.A Live・Crypto.com Arena視察においては、収益拡大構造への理解が多面的に深まったと評価された一方、運営上の改善点も明確になった

事後アンケート結果サマリー

- 施設開発、営業、データ分析、ホスピタリティなど、部門横断で多面的に学ぶことができた
- 主要な学び：
 - ハード（施設）とソフト（チーム・イベント・デジタル）の一体運営モデル
 - データドリブな営業・チケットング戦略
 - ホスピタリティ領域の高度化
 - LA Galaxyのアカデミー投資・地域戦略
- 参加者全体の意見として、得られる情報量と示唆は非常に大きく、「現場のリアルな声」を聞いた点が最も価値が高かった。一方、視察順序（施設視察をディスカッションより先に行うべきとの意見）や通訳・スケジュール設計など運営面での課題も指摘された

事業運営に係る
インサイト

- プログラム構成・動線に関する改善点
 - 先に施設を視察し、施設全体構造の理解をしたうえで、意見交換の場を設定できると良い
- コミュニケーション設計
 - スポーツビジネス専門の逐次通訳者の確保が望ましい
 - 参加者の専門領域別（DX、施設、営業など）の分科会化、または個別深掘りセッションの設定が有効
- 視察・意見交換の内容
 - 試合観戦やイベント体験など、実際の顧客体験を伴う視察があると理解が深まり、より実践的になる

今後の
事業展開・
活用可能性
に関する
示唆

- AEGのモデルは、スポーツビジネスは「施設運営」ではなく「都市を軸としたデータビジネス」であるという思想が根底にあり、国内リーグ・クラブに対しても、施設を「単独事業」ではなく「街区・商業・交通・行政」と結びつく都市開発文脈で再定義すべきとの示唆が得られた
- AXSの事例は、チケット購入者のデータ・アプリ内行動・入退場記録を統合した“Identityベースのファン理解”を可能にしていた。国内リーグ・クラブなどが、チケットング×デジタルID連携を起点に「ファン育成・関係構築」のデータ戦略を構築できる可能性がある
- 北米のような高額投資は困難だが、顧客理解を深める担当者配置、VIP・法人顧客の長期的関係構築、体験価値を重視した接遇設計など、「人を軸とした価値提供」は国内でも十分応用可能と判断
- LA Galaxyが示した、アカデミー単体の収益中立化モデル（アカデミーがクラブ本体からの持ち出しなしで自立して運営できる仕組み）、地域コミュニティとの深い接続は、日本のクラブの持続可能性に大きく貢献しうる

LA Angels視察においては、運営実態や体験価値創出の仕組みに関する学びは限定的であったが、歴史とブランドを基軸にしたクラブ経営の強さに学びがあった結果

事後アンケート結果サマリー

- 「歴史の活かし方」「クラブ中心のブランド設計」「外野エリアにおける多様な広告露出」など、クラブ経営・収益化の具体的なヒントを得た
- クラブ中心のブランド戦略：「選手は去るがクラブは残る」を前提に、カラー・ネーミング・ブランディングワードの全社統一を徹底。ファンコミュニケーションは野球ファン以外も楽しめる空間づくりと常にオープンな姿勢を重視している点に気づきがあった
- 外野エリアの広告設計：多種多様な広告露出方法・スタジアム改造型イベントなど、空間とアクティベーションの組み合わせが参考になった
- 現地スタッフのプロ意識：クラブを代表する高いロイヤルティと誇りは、人材・組織開発の好事例であると理解
- 一方で、スタジアムの視察は一般客向けの内容で行われたため、「興行主側の意図・運営プロセス」への解像度が不十分であった。運営現場を直接視察したわけではないため、ホスピタリティやゲームデーの導線・演出の実観察が不可であった

事業運営に係る
インサイト

今後の
事業展開・
活用可能性
に関する
示唆

- 試合日の実地視察の可能性
 - 試合日の視察：オープン前～退場までの導線・KPI運用・現場オペレーションを、タイムラインに沿って視察できると良い（例：入場ピーク対応、演出トリガー、スポンサー露出、飲食回転、トイレ/物販の回遊導線、クライシスインシデント対応）
 - ホスピタリティ実地見学：スイート/クラブ席/パーティーデッキ等の販売コンセプト・稼働率・単価・営業プロセスを確認できると、体験価値の理解が一層深まったと考えられる

- LA Angelsが実行している「選手中心→クラブ中心」のブランド戦略軸の変更はファン層維持・拡大に寄与し得る。「選手は去るがクラブは残る」を前提に、色・余白・タグライン・語彙まで統一したブランドシステムを作ることが重要と理解
- コアなファンではない、新規ファン層の獲得に向けては、競技以外の動機づけを展開するべきである。以下考えられる例：
 - IPコラボ（ゲーム会社やアニメ）、ダンス・音楽・食など多様な業界とのコラボレーションにより来場インセンティブを多層化
 - 常設インタラクティブ展示、デジタルスクリーンゲーム、ARフォト、キッズ・ユース参加型施策、ナイトマーケットなどの飲食イベントなど、天候/勝敗非依存の通年運用が可能な仕掛けを増やす
 - 空間とアクティベーションを結合し、“歩くほど楽しい”体験設計
- 単なる看板露出ではなく、参加型モーメント（例：得点後演出、キッズ参加、サステナ体験）を商品化させ、スポンサー商品を“体験”に変換し収益多層化に可能性あり。評価指標は来場者接触数、滞在、SNS波及、会員化率など
- ダンスチーム、スクール、地域団体と組んだグループ来場の標準パッケージ（座席＋演出参加＋フォト＋ノベルティ）を設計し、グループセールスを強化
- 「初回来場→次回来場・会員・EC」のオファー設計、A/Bテストを仕組み化し、来場から会員化への設計を強化
- 回遊・購買・接触といった来場者の行動を、各ゾーンと時間帯ごとに可視化することで、スポンサー価値の最大化と運営効率の向上を同時に実現することを図る

LA Clippersの事例は、顧客体験を起点にテクノロジーと組織運営を統合することで、スポーツリーグ・クラブのコンテンツが地域価値と産業成長を同時に生み出すことを参加者に示した

事後アンケート結果サマリー

- 「新しいスタンダードを作る」という明確な意思のもと、LA Clippers・Intuit Domeの次世代アリーナの実装モデルの学びに評価があった
- ハイエンド体験の磨き込みと同時に「一番安い席の体験価値を忘れない」思想を徹底し、体験の平準化と最大化を両立しており、ハード・ソフト一体経営（施設保有・直雇用・データ統合）により、顧客接点の品質を自ら制御。特に「迷わせない・待たせない」を最優先する体験設計が印象的で、品揃えの多さよりも意思決定負荷削減と待ち時間短縮に価値基準を置く運営思想が強い納得感を生んだ
- 大型ビジョンと情報演出は洗練度が高く、試合中UI/UXの完成度が学びに。国内リーグとの差は依然大きい、方向性の指針が明確になった
- 体験の順序に改善の余地はあるものの、試合観戦＋現地視察＋意見交換を複合体験したことで、説明内容への納得感が大幅に向上した

事業運営に係る
インサイト

今後の
事業展開・
活用可能性
に関する
示唆

■ プログラム設計

- 先に試合観戦 → 後に視察・意見交換の構成にすることで、現地体験を前提にした深い質疑が可能に
- 可能であれば1室を全員で利用し、ホスピタリティ施策のトータル体験（アクセス～飲食～演出～接客～決済～退場）を統合的に検証できると良い

- 先進技術の導入は「便利さ」の追求に留まらず、体験の楽しさ・スムーズさの最大化が主眼。顔認証や行動検知、動線計測、座席別演出などのデータドリブンな運営が、売上向上・顧客満足向上・来場者の回遊促進に寄与している
- 前アリーナでは人員発注がアリーナ側で、ホスピタリティ品質をチームが制御できないことが課題。移転後はクラブ側直雇用により、標準オペマニュアル＋接客評価で接客品質を統制・強化可能に。日本においては、全員直雇用が難しい可能性があるが、その場合は重要接点（ゲート、クラブフロア、フード等）を優先的に直轄することも考えられる
- 最高の質・豊富な種類よりも「迷わせない・待たせない」が正義という、明確な「最適さ」重視のフード戦略・UX哲学に学びあり。会計動線の一方通行化、在庫の可視化、トイレ混雑ヒートマップと誘導サインの連動、マーチャндаイジングの「選ばせすぎない棚割」と動線起点の品揃え、新規客には定番ヒットの即決導線、コアには限定・コレクショングッズで深掘り導線と分けており、それぞれ導入価値あり
- 行動検知・顔認証等の利便性と監視のバランスに関する社会的合意の重要性。入場高速化、年齢確認、省人化、パーソナライズド体験誘導という利便性を導入しながら、明確な同意取得、目的限定、データ保存期間の明示、第三者提供の線引きを前提にプロトコル整備しており、利便性と安心の両立が重要。「利用者の利益が明確に上回る」設計が示唆となっている
- 「迷い時間」と「待ち時間」をKPI化し、施策の前後差でその改善効果を可視化し、来場前・場内・来場後という一連の体験を通して、顧客体験を一気通貫で最適化する

LA Dodgersの視察・意見交換においては、ブランド戦略、ファンエンゲージメント、組織文化、施設運用などについて、参加者は幅広い知見を得たと回答

事後アンケート結果サマリー

- 自クラブのアセットを整理し、海外ファン向け事業（日本向けファンクラブ等）を積極展開している姿勢が印象的で、リスクを取る攻める戦略が参考になった
- 歴史の蓄積がブランド価値の核であり、レガシー・ノスタルジーを重視した体験設計が集客に寄与していると理解
- スタジアム体験の価値を「現地でしか得られないもの」と定義し、ギブアウェイ施策や導線設計まで含めた入場オペレーション改革が示唆に富むとの声が多かった
- ロサンゼルスにおける「行くべき場所」の地位を確立するための、飲食・音楽・イベント等を組み合わせた体験設計に関心が寄せられた
- 登壇者の説明が体系的で、課題意識・挑戦姿勢が洗練されていたという評価が多数
- データ分析部門の内製化やトップダウンの意思決定スタイルについても踏み込みのある回答が得られたとの評価
- 観光型のスタジアムツアー要素が多く、ビジネスサイドを深掘りした説明が不足したという指摘が複数あった

事業運営に係る
インサイト

- ビジネスサイドの説明・交流時間の確保
 - 経営戦略、ブランド、ファンエンゲージメント、施設運営の責任者との対話など、参加者ニーズに応じて説明者の最適化が必要
- スタジアム視察の設計
 - スタジアムの視察は、観光寄りの視点ではなく「事業視察型」に寄せた構成で設計することが求められる
- 交流ネットワークづくりの設計
 - 球団側担当者との継続的ネットワーク構築の機会創出のため、可能であれば、少人数ラウンドテーブル形式、現場責任者との個別Q&Aなどの形が望ましい
- 気候・天候リスクを織り込んだ代替ルートの設計
 - 雨天で視察範囲が制限されたため、屋内エリア中心の代替ツアーや関連部門訪問（分析室、CRMチーム等）の事前確保が望まれる

今後の
事業展開・
活用可能性
に関する
示唆

- ロサンゼルスでは「LA＝ドジャース」と言えるほど街とクラブが密接に結びついていることが確認された。国内クラブでも、「地域＝クラブ」と自然に想起されるブランド設計を進める必要性が示唆された
- 多くの参加者が「歴史の積み重ねが価値になる」点を強調。日本のクラブでも、数十年単位の歴史を「未来の資産」として認識し、語り継ぐストーリー設計を行うことで、地域価値・ブランド価値を高められる
- ドジャースの「内製のデータ分析」への評価が高かった。国内クラブでも、分析の内製化を目指しつつ、適切な外部連携によるデータドリブン経営強化が不可欠
- ドジャースの日本向けファンクラブ創設は「攻めた姿勢」として注目を集めた。国内クラブも、海外ファン向けブランド発信、デジタルファンクラブ、旅行会社とのインバウンドに係る連携は大きな成長機会となりうる
- ギブアウェイや導線設計まで含めた現地体験の高度化は日本でも応用可能。新スタジアム・増築計画を持つクラブにとっては、ゾーニングの考え方、VIPと一般席の価値差設計など有用な示唆

Angel City FCは、競技成績よりも事業性・ブランド性・コミュニティインパクトを重視する独自の経営モデルを確立しており、その姿勢が参加者に強い示唆を与えた

事後アンケート結果サマリー

- 顧客体験への投資、フロントオフィス人材への投資、クラブ価値を言語化し構造化する姿勢、価格を下げるのではなく、「価格を下げないための価値をつくる」という思想に気づきがあったと評価
- CEOを含む現場スタッフが数字で即答できる文化を持ち、価値定義と成果説明が明確であった
- スポンサー収入の10%をコミュニティに還元する仕組みは非常に示唆的で、多くの参加者が「自クラブにも応用したい」と評価
- 「最終的にブランドは人である」と多くの参加者が再認識
- 女子サッカー文化や競技人口、地域のスポーツ文化など、日本と米国の前提条件の差も確認
- 試合観戦・施設（スタジアム、クラブハウス）の見学へのニーズが再確認された
- 理念は理解できたが「現場でどう体現されているか」を見られなかったことが課題

事業運営に係る
インサイト

- 現場・試合観戦とのセット化
 - 「話だけでは理念の本気度・成果の実感が薄い」という声が多い。試合観戦・施設見学をセットにすることが望ましい
- 事前学習コンテンツの充実
 - 「女子スポーツ市場の背景を知らないまま臨んだ」参加者が多かったため、日本と米国の市場や文化的違いに関する事前ブリーフィング（動画・資料）を実施することで理解度を揃える
- 視察先の「規模・成熟度の対比」を意図的に設計
 - 大規模クラブと発展途上クラブの比較が学びになったという声が多い。今後も視察先は 規模・発展段階の異なる組織を組み合わせるべき

今後の
事業展開・
活用可能性
に関する
示唆

- 価値を言語化・可視化し、ストーリーと数字で説明する力を持つことが「価格の正当化」のために必須である
- Angel City FCのスポンサー収入の10%をコミュニティに還元するモデルはCSRではなく事業モデルの一部であり、日本でも「スポンサー×地域連携」をセットにした新しい協賛メニューを作ることが可能
- 人材投資は「コスト」ではなく「成長ドライバー」であり、優秀なフロントスタッフが価値を生み、スポンサーを連れてくるという考え方のもと、国内クラブも「営業・マーケティングの採用基準・育成投資」を再構築すべき
- 日本のクラブは長年地域連携活動を展開しており、成熟した地域連携の基盤を有している。しかし、それを価値として言語化しきれていない。「社会課題解決×スポーツ」を事業化したモデルとして発展させる余地が大きい
- リーダーの哲学・スタッフの情熱が組織文化をつくるのが改めて明確に。国内クラブも「リーダーの発信力・ミッションの浸透度」を戦略課題として扱うべき

LA84 Foundationとの意見交換から、国内リーグ・クラブには基金設計、明確なメッセージ、コミュニティ定義、企業協働、インパクト評価が今後実装しうる点として示唆を与えた

事後アンケート結果サマリー

- スポーツを「競技振興」ではなく「社会的基盤」として捉え、基金運用益 + 民間寄付を原資に、コミュニティへの実質的インパクトを重視する財団モデルが確認できた
- 「課題先行型の明確なメッセージ」により、活動の焦点・優先順位・評価軸が外部にも伝わりやすい。一方、日本側は理念先行（「スポーツは良いもの」）の色が相対的に強く、社会課題への接続性の発信が弱いとの指摘
- レガシーの持続、課題先行の戦略性、企業連携、コミュニティ還元思想に学びがあったと評価
- 規模感やビジネスモデル、資金流入・配分のファクトの事前共有があると良い
- 自クラブ・自組織との接続性については参加者間で差があり

事業運営に係る
インサイト

- 事前情報パッケージの標準化
 - 収支構造、組織規模、ビジネスモデル等も含めた情報を事前に参加者へ共有することで、視察当日意見交換の時間を本質論（戦略・意思決定・課題）に引き上げる
 - 専門用語が多い視察先においては、用語集（日英）の事前配布で、視察の学びが円滑になる
- 意見交換の実施方式
 - 参加者を関心テーマ別の小グループに分け、各グループに深掘り論点を事前共有する形も有効と考えられる

今後の
事業展開・
活用可能性
に関する
示唆

- LA84 Foundationは「Play Equity（スポーツアクセスの公平性）」という課題を明確に提示し、対象地域・対象人口・投資額・成果をデータで可視化している。国内クラブも、地域連携・普及活動の価値を「社会課題の構造」「活動内容」「成果指標」で体系化し、スポンサー・行政への説明力を高める必要がある
- 基金運用益・寄付を原資とした“長期レガシーモデル”は、日本でも応用可能である。LA84 Foundationは元本を維持しつつ運用益を活動費とするエンゲージメント型モデルを採用し、40年にわたり地域への投資を継続している。国内クラブも、規模を問わず「元本維持・運用益活用」をベースとした小規模基金の創設や、寄付文化を育てる枠組みを検討すべきである
- データに基づく社会インパクト評価を行うことで、投資先のスポーツクラブ活動を「事業」として位置づけられる。助成先の活動内容・対象者・成果を体系的に把握・整理するLA84 Foundationのアプローチは、国内クラブにも適用可能である。活動を「良い取り組み」で終わらせず、参加者数、継続率、アクセス格差、地域効果などを数値化し、行政・企業に対して「投資対象としてのスポーツ事業」を提示することで資金調達の幅が広がる
- 国内クラブは学校連携や地域活動を日常的に行っており、成熟した現場基盤を持つ。しかし、その価値は体系的に整理・可視化されていない。地域活動を「教育・健康・ジェンダー・ユース支援」といった社会課題と結びつけ、スポンサーや行政と共有することで、新たな事業機会が生まれる



7. 今後の取り組みに向けた提言

本視察プログラムを通じて、日本のスポーツ産業が直面する構造課題と、今後の産業発展に向けた方向性について、参加者間で共通認識が形成された

日本のスポーツ産業 発展の方向性

視察を通じて、参加者が共有した主要な気づきは以下の4点に集約される

1. 体験価値の最大化
 - ・ 海外主要クラブが示す「スタジアムを核とした総合的エンターテインメント体験」の重要性が再確認された。日本の多くの施設・運営は依然として競技中心であり、来場者の回遊・滞在価値を高める改革が求められる
2. データ活用基盤の強化
 - ・ 欧米クラブではチケット・CRM・マーチャンダイズ・周辺商業がデータで統合され、収益モデルの高度化につながっている。一方、日本はデータ基盤の分断が多く、意思決定の高度化に遅れが生じている
3. 専門人材の不足
 - ・ 米国のスポーツ産業では商業部門、ファンエンゲージメント、アリーナ運営など各分野で高度な専門職が確立している。日本では組織規模の制約もあり、兼務が多く人材の高度化が進みにくい構造が課題となっている
4. 投資環境の脆弱性
 - ・ スタジアム・アリーナやDX投資が進む欧米に対し、日本は投資回収モデルの不透明さから民間投資が停滞しやすい。制度面での支援が不可欠である

視察プログラムから 得られた主要示唆

1. 海外事例の模倣では不十分
 - ・ 「前提条件の違い」を理解せずに海外のベストプラクティスを適用しても成果は出ない。日本の文化・コミュニティ・産業構造に合った独自モデル設計が必要である
2. 海外との継続的な交流は不可欠
 - ・ 国内だけでは視野が限定され、世界潮流から遅れるリスクが高い。今回の視察は「井の中の蛙」状態を脱し、視座を高める機会として高く評価された
3. ネットワークの価値が極めて高い
 - ・ 異業種・自治体・クラブ間での相互理解と連携が視察の大きな成果と認識されている
4. 観戦体験が学びの「核」となる
 - ・ 施設・街づくり・ファン文化・運営オペレーションが統合された「試合観戦」という体験は、これらの要素を総合的に設計・連動させることで、学びの質向上につながる可能性が示唆される

本事業で得られた示唆を踏まえ、日本のスポーツ産業の競争力強化に向けた取り組みや政策を提言として整理

視察プログラム 改善の示唆

以下の5点が、参加者から特に強く求められた改善ポイントである

1. テーマベースでの一貫した視察設計：国ではなく「テーマ」軸での一貫性が求められている
 - ・ 例：
 - ・ バasketボール（会場運営 → クラブ経営 → 試合観戦というプログラム設計が理想）
 - ・ サステナブルスタジアム
 - ・ 地域クラブモデル比較
2. 試合観戦をプログラムに必ず組み込む：観戦体験が学習効果を最大化するため、今後必須要素とすべき
3. 欧州 × 米国の二軸を中心とした視察コース
 - ・ 欧州：地域密着、サステナビリティ、クラブの公共性
 - ・ 米国：マーケティング、エンターテインメント、ビジネスモデル
4. アジア・中東の成長市場への関心：新興市場の投資動向・協業可能性を把握したいという声も一定数存在
5. 海外に限らず国内先進事例の深掘り：国内クラブ・施設のベストプラクティスを組み合わせた「ハイブリッド型プログラム」も有効

本事業で得られた 示唆をもとにした 政策提言

提言①：スポーツビジネス人材育成の体系的支援

- ・ 海外視察・研修への助成制度の創設
- ・ 人材育成プログラムを継続的に実施する「常設枠組み」の構築
- ・ クラブ・企業・自治体からの横断的参加を促すスキームづくり
- ・ 特に「人材の専門性不足」「越境的な学びの欠如」が課題であることが挙げられた

提言②：産業横断ネットワーク形成のハブ機能の強化

- ・ 今回の視察プログラムで形成されたネットワークは、競技や組織越境型であり参加者から高く評価された。知見や情報共有の場としての交流を継続的に支援する仕組みが重要
- ・ 視察後の知見共有会・テーマ別勉強会の継続的開催

提言③：海外展開・国際交流の拡大

- ・ 日本のスポーツ産業の国際競争力向上には海外との接続が不可欠
- ・ 欧州および米国を中心とした視察プログラムの継続・拡大
- ・ 国レベルでのスポーツビジネス交流プラットフォームの構築

本視察で得られたトップコンテンツの育成、海外展開を見据えた初期設計、重点市場での戦略的な販路開拓を進める必要性などの示唆を踏まえ今後の方向性案は以下のとおり

欧米の先進事例

海外の先進クラブ



- 最初から「外貨を稼ぐ」前提でコンテンツ設計（選手の移籍ビジネスを含む）がされている
- ターゲット市場を明確にし、必要な専門組織や人材を張っており、ビジネス実装している

理想

- 海外展開を含めたビジネスドリブンな経営体制の確立（マルチオーナーシップを含む）
- 海外展開を前提とした「外貨を稼げる」コンテンツの設計
- **それを実装できる実践的な人材の確保・育成**

現実

国内クラブの現状（イメージ概要）

基本は「トップクラブ/チームを育成してリーグ全体をけん引させる」方向性

70~100億規模

トップクラブ/
チーム

- 事業規模が成長し、100億規模のクラブも登場
- 一方で、主要な商圏・事業展開は国内に限られ、コンテンツ設計もそれを前提としている（K-POPとの対比）
- 海外展開を目指したいが実践人材やネットワークが不足
→ ターゲットは主に東南アジアや中東が想定されている

20~30億規模

中堅クラブ/チーム

- 現状は、クラブ・チーム/試合運営に重点が置かれ、新規事業展開等への視座は限られる
- 大規模資本の参画等により、トップクラブへ一気に飛躍する可能性を秘めている

~10億規模

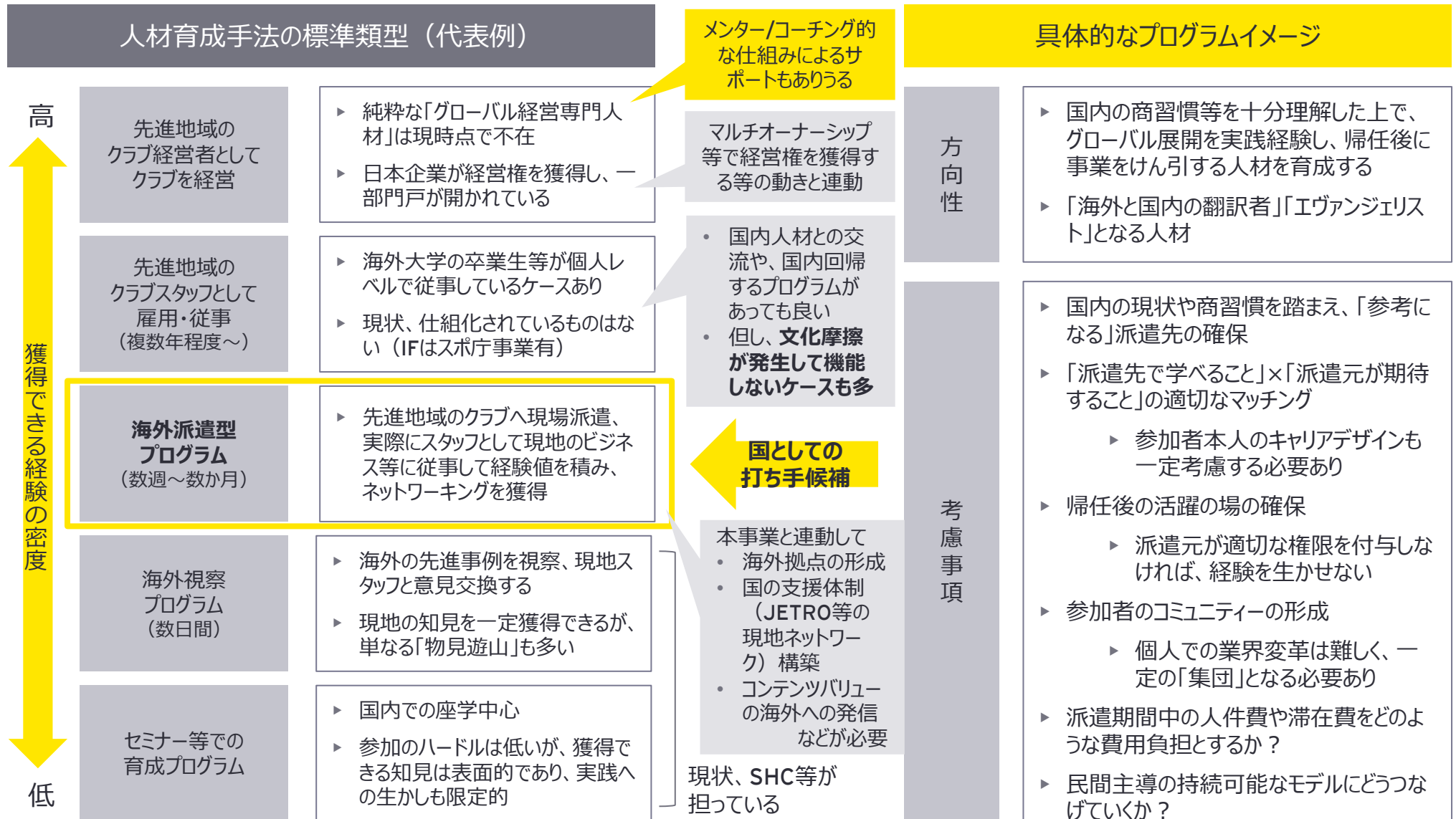
小規模/実業団規模

- 現状、クラブ・チーム/試合運営で手いっぱいであり、新たな事業展開を行えるような経営資源や体力が足りていない
- スタッフの待遇が必ずしも良くなく、人材定着率も悪く、人材育成の基盤にも乏しい

共通する現状や課題

- 昇降格制度を背景として、クラブの保有する限られたリソース（人材、予算）を強化部に優先投下する傾向が強く、事業部門が軽視される傾向にある
上記を背景として、全体としてスタッフの待遇が良くないことによる人材定着率の悪さや、人材育成の仕組みも乏しいケースが一部で見受けられる
- 少子高齢化に伴う将来的な国内市場の縮小等を見据え、「外貨を稼ぐ」という意識変革（移籍ビジネス含む）に至っているクラブ/チームは限られる
- 親会社からの出向者や、競技志向の強化部/アスリート出身人材が経営層を担う際に、人事異動等も相まって長期的な打ち手が欠けたり、ビジネスドリブンな経営判断が必ずしもされない場合もある
- 一部、いわゆる「プロ経営人材」とされる人材層が登場しつつあるが、海外への事業展開戦略（移籍ビジネスを含む）に対応できる人材は限られる

「より実践的な人材を育成する」という観点で、獲得できる経験の密度が高いプログラムを、持続可能な民間主導モデルとして立ち上げていくこと（仕組みを作ること）も選択肢



Appendix ニーズ調査（アンケート調査結果）

1. ニーズ調査・アンケート調査結果

ニーズ調査・アンケート設問

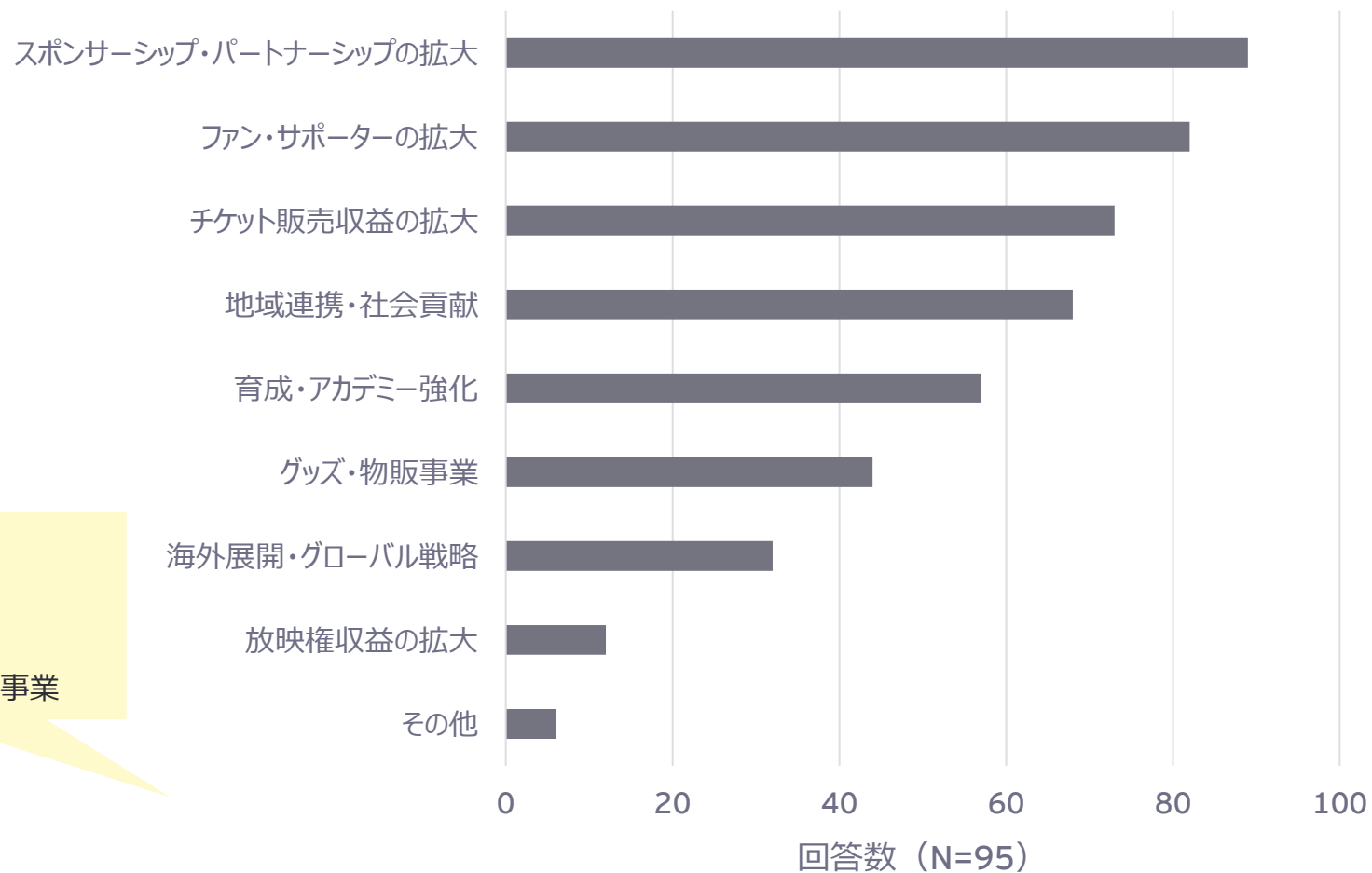
#	設問目的	設問内容	必須・任意	回答方式/選択肢
1	デモグラ	あなたの所属先のリーグまたはクラブを教えてください。	必須	自由記述
2	デモグラ	あなたの勤務先・所属先での役職を教えてください。	必須	自由記述
3	デモグラ	あなたのお名前とご連絡先（メールアドレス）を教えてください。	任意	お名前【xxx】 ご連絡先【xxx】
4	事業の現状把握	現在ご担当のリーグ・クラブが力を入れている領域は以下のうちどれですか？	必須 複数選択	1. ファン・サポーターの拡大 2. チケット販売収益の拡大 3. スポンサーシップ・パートナーシップの拡大 4. 放映権収益の拡大 5. 地域連携・社会貢献 6. 育成・アカデミー強化 7. グッズ・物販事業 8. 海外展開・グローバル戦略 9. その他【自由記述】
5	事業の現状課題把握	上記で選択した項目について、取り組まれている中で最大の課題は何ですか？	任意	1. ファン・サポーターの拡大【自由記述】 2. チケット販売収益の拡大【自由記述】 3. スポンサーシップ・パートナーシップの拡大【自由記述】 4. 放映権収益の拡大【自由記述】 5. 地域連携・社会貢献【自由記述】 6. 育成・アカデミー強化【自由記述】 7. グッズ・物販事業【自由記述】 8. 海外展開・グローバル戦略【自由記述】 9. その他【自由記述】
6	事業の今後の展望	今後特に注力していきたい分野・施策があればご記入ください。	任意	自由記述
7	プログラムのニーズ把握	国内のトップスポーツリーグ・クラブの経営や海外展開等に資することを目的として、リーグ・クラブの経営人材等が事業展開等に係る知見・ノウハウを海外リーグ・クラブ等の経営者やキーパーソン等から学べるプログラムの企画が行われる場合、何を学びたいですか？	必須 複数回答	1. ファンエンゲージメント 2. チケット販売収益の拡大 3. スポンサーシップ・パートナーシップの拡大 4. 放映権収益の拡大 5. 地域連携・社会貢献 6. グッズ・物販事業 7. 海外展開・グローバル戦略 8. その他【自由記述】
8	プログラムのニーズ把握	前問で選択した項目について、具体的にどういったことを学びたいか教えてください。	任意	1. ファンエンゲージメント【自由記述】 2. チケット販売収益の拡大【自由記述】 3. スポンサーシップ・パートナーシップの拡大【自由記述】 4. 放映権収益の拡大【自由記述】 5. 地域連携・社会貢献【自由記述】 6. グッズ・物販事業【自由記述】 7. 海外展開・グローバル戦略【自由記述】 8. その他【自由記述】
9	プログラムのニーズ把握	前問でお伺いしたプログラム等の企画が行われる場合、どの地域や国で学びたいですか？	必須	1. ヨーロッパ 2. 北米 3. その他（特定の国などあれば自由記述で回答）

1. ニーズ調査・アンケート調査結果

ニーズ調査・アンケート設問

#	設問目的	設問内容	必須・任意	回答方式/選択肢
10	プログラムのニーズ把握	前問でお伺いしたプログラム等の企画が行われる場合、どの組織・リーグ・クラブから学びたいですか？	任意	自由記述
11	プログラムのニーズ把握	前問でお伺いしたプログラム等の企画が行われる場合、どの競技の取り組みについて学びたいですか？	任意 複数選択	1. 自リーグ/クラブの競技（例：Jリーグ/クラブの方 = サッカー） 2. 自リーグ/クラブの競技以外【自由記述】
12	海外事業の状況把握	ご担当のリーグ・クラブの海外事業展開の取組状況について教えてください。	任意	1. 取り組んでいる・取り組む予定がある 2. 取り組んでいない
13	海外事業の領域把握	ご担当のリーグ・クラブの海外展開事業の取組状況について教えてください。	任意 複数回答	1. 海外企業とのスポンサーシップ契約 2. 海外市場での放映権販売 3. SNS、YouTube、ウェブサイトでの海外ファン向けコンテンツ発信 4. 海外でのスクール開催 5. 海外リーグやクラブとの経営面での提携（マーケティング活動や姉妹リーグ構想等） 6. 海外のブランドやエンタメIPとのコラボ 7. その他【自由記述】
14	海外事業の障害把握	事業の海外展開に関して、障害（課題）は何だとお考えですか？	任意 複数回答	1. 語学・文化の壁 2. 資金力不足、初期投資コストのリスク 3. ブランド認知度の低さ 4. ノウハウ・適切な人材不足 5. 国際関係や政情・治安などの問題 6. 海外市場でのネットワーク不足 7. その他【自由記述】
15	全般	その他スポーツ産業の成長を加速させる取り組み全般について、ご意見・ご要望ございましたらお聞かせください。	任意	自由記述
15	全般	その他スポーツ産業の成長を加速させる取り組み全般について、ご意見・ご要望ございましたらお聞かせください。	任意	自由記述

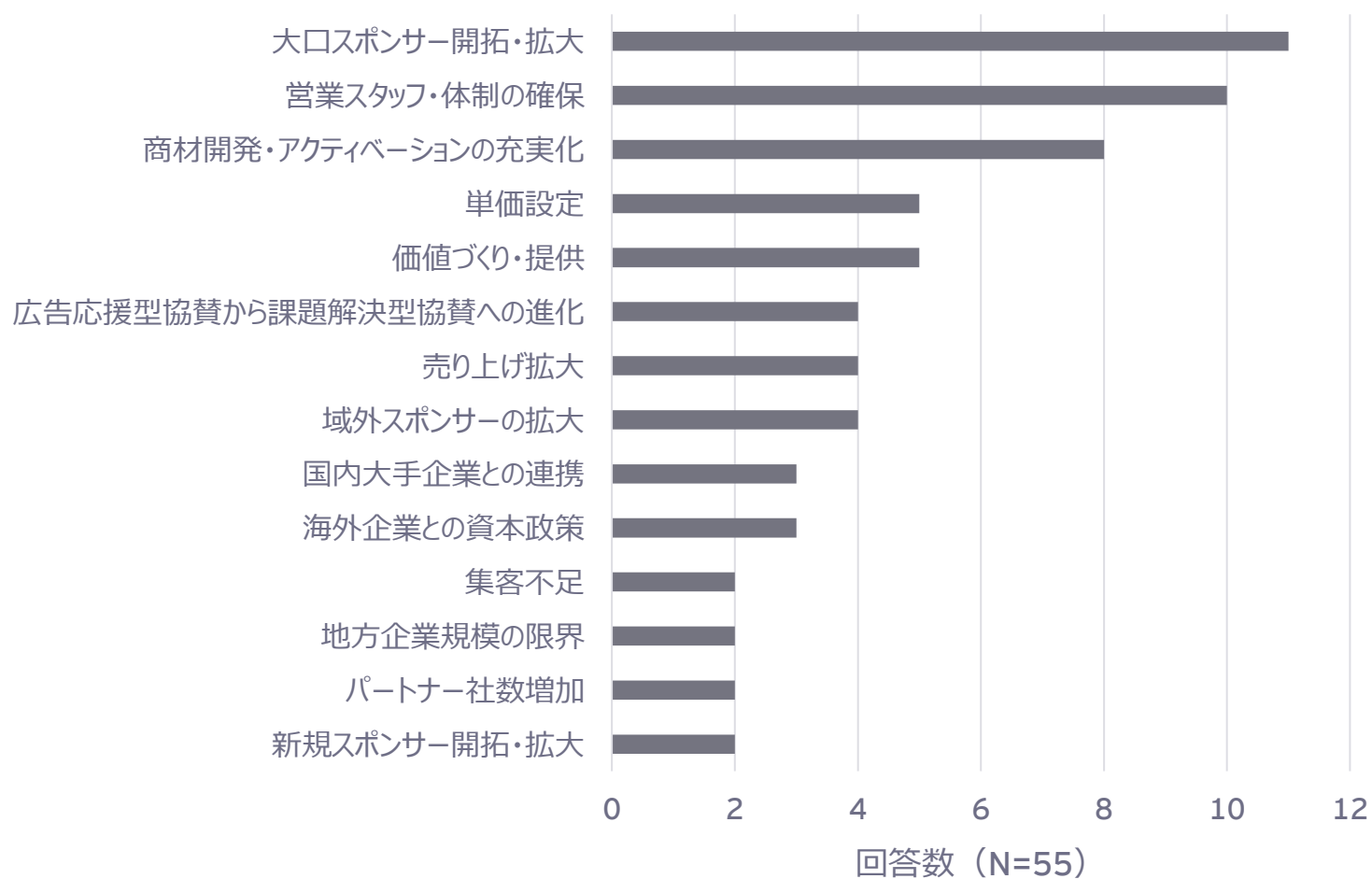
Q4 – 現在ご担当のリーグ・クラブが力を入れている領域は以下のうちどれですか？ (必須) (選択式) (複数回答可)



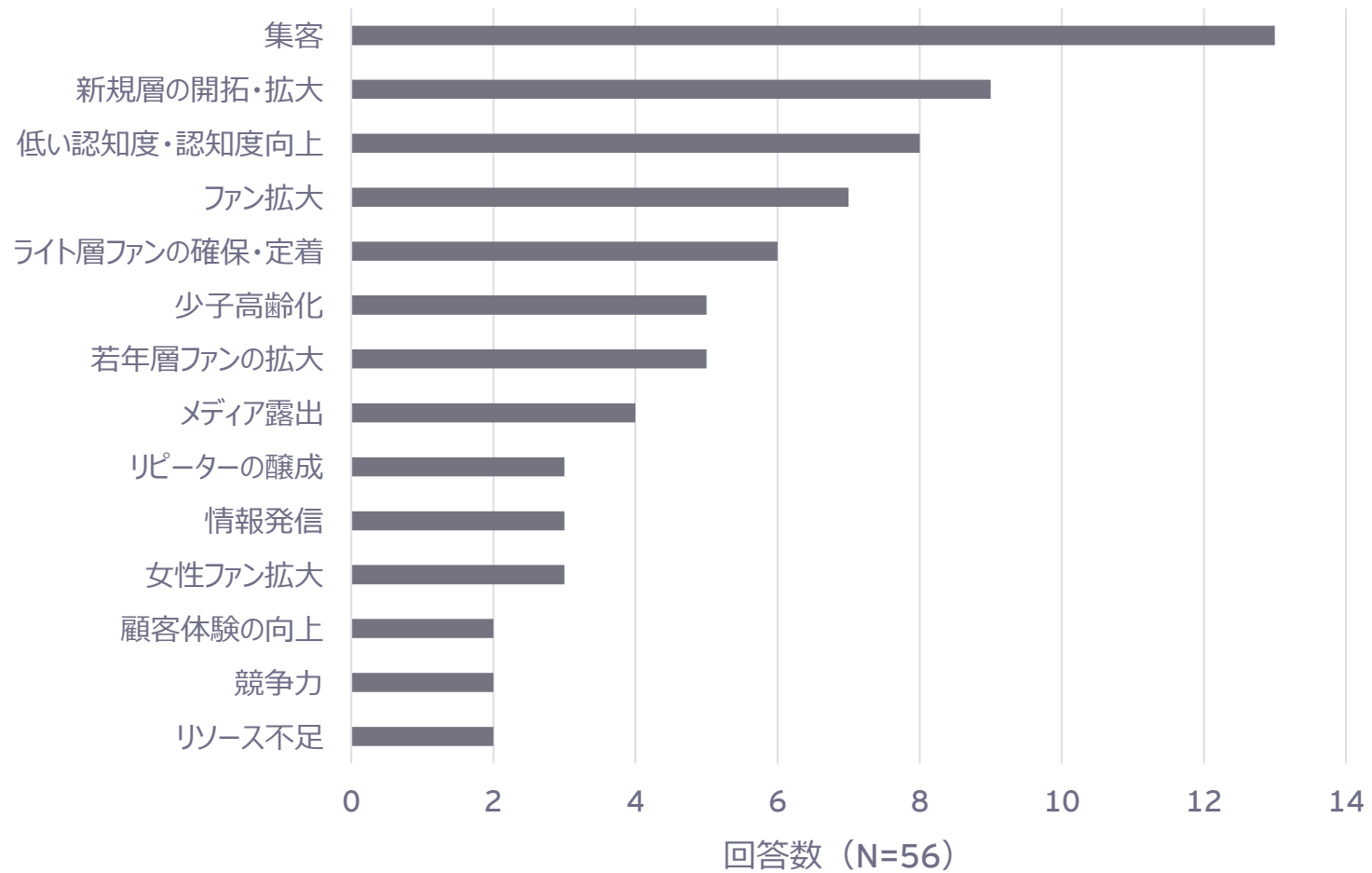
その他

- 人事労務関係
- チーム強化
- 駅近スタジアムの新設
- SDGs及びサステナビリティ事業

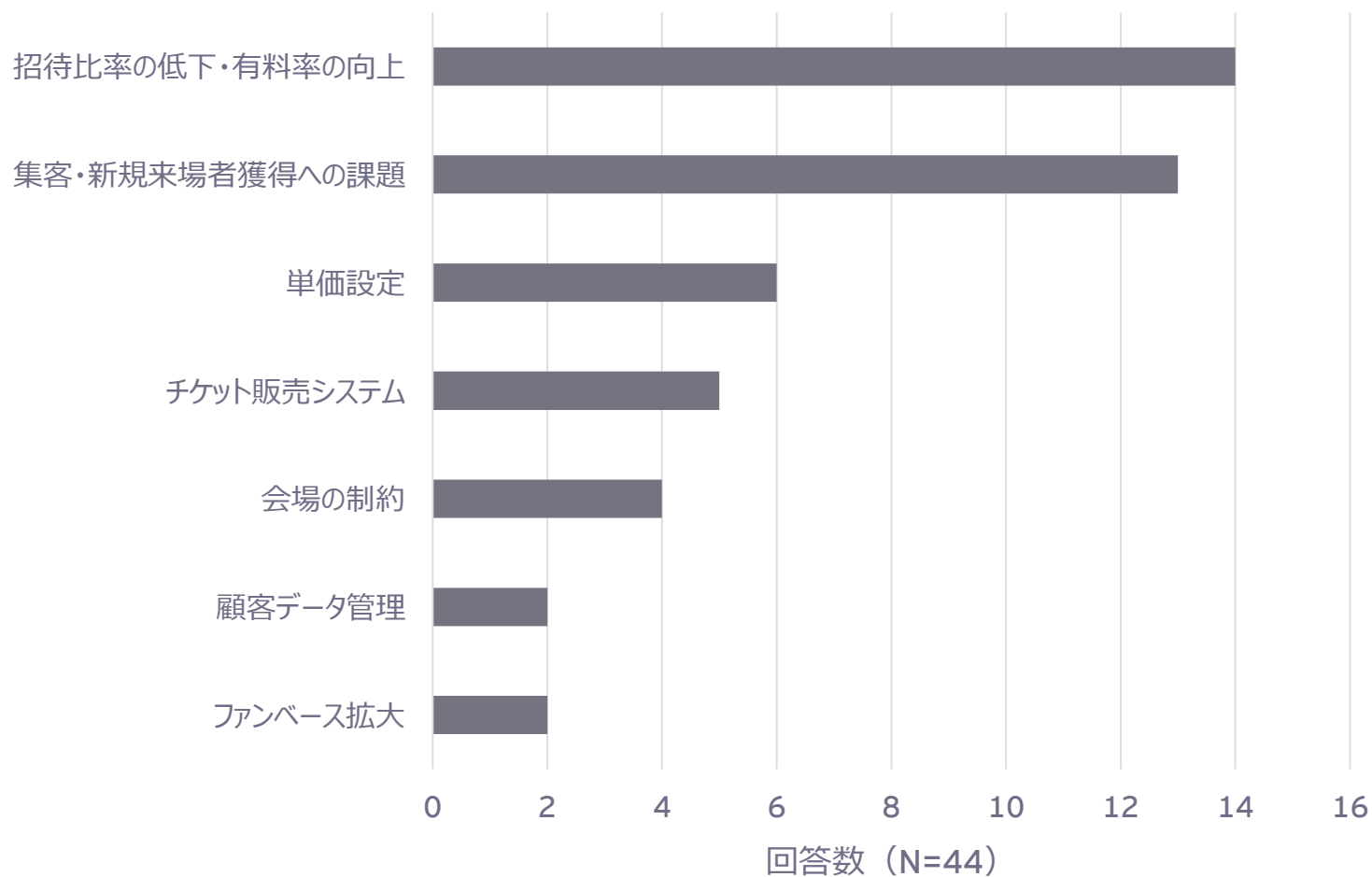
Q5 - 前問で選択した項目について、取り組まれている中で課題となっていることは何ですか？ - スポンサーシップ・パートナーシップの拡大（任意）（自由記述）



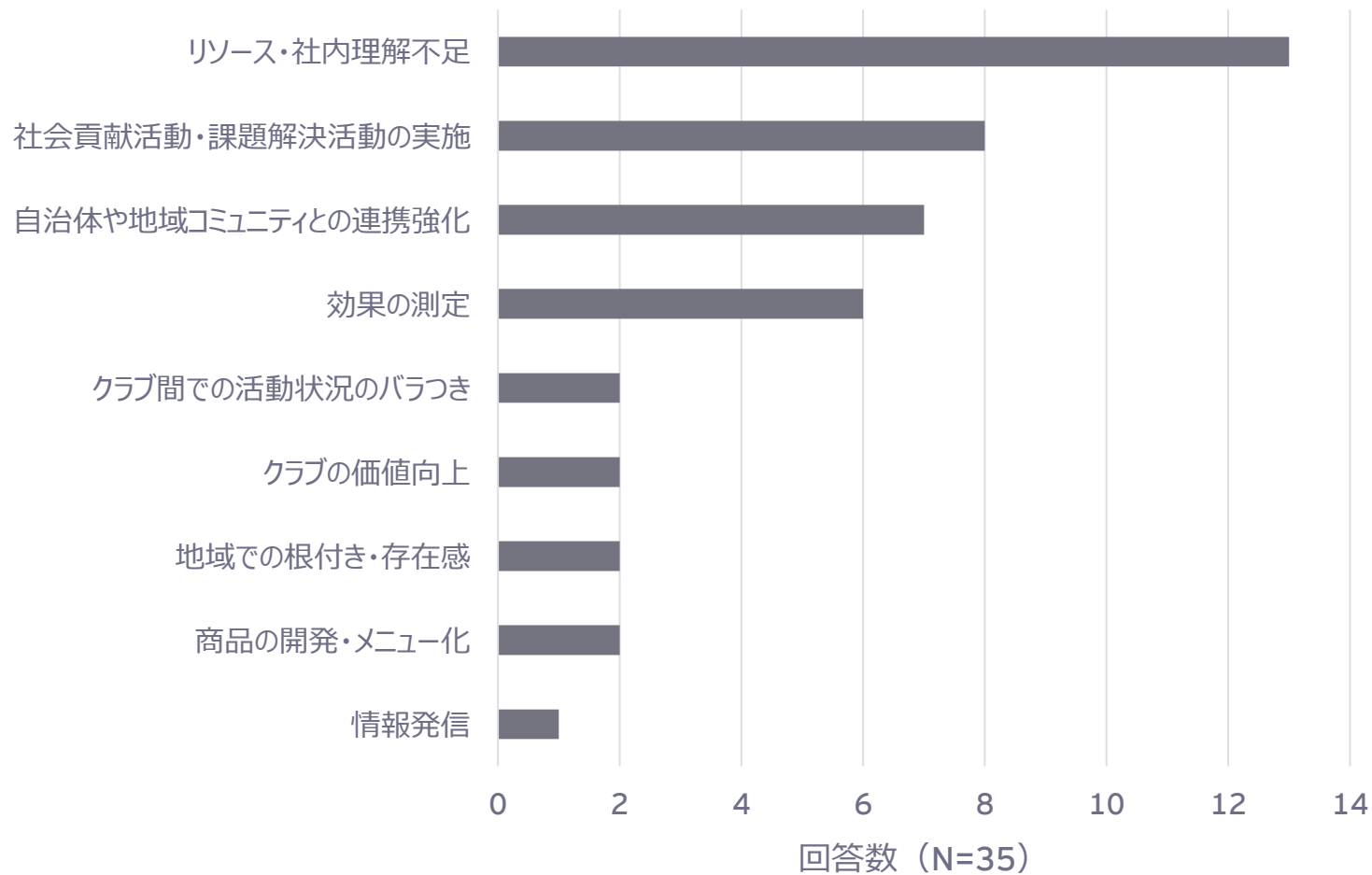
Q5 - 前問で選択した項目について、取り組まれている中で課題となっていることは何ですか？ - ファン・サポーターの拡大（任意）（自由記述）



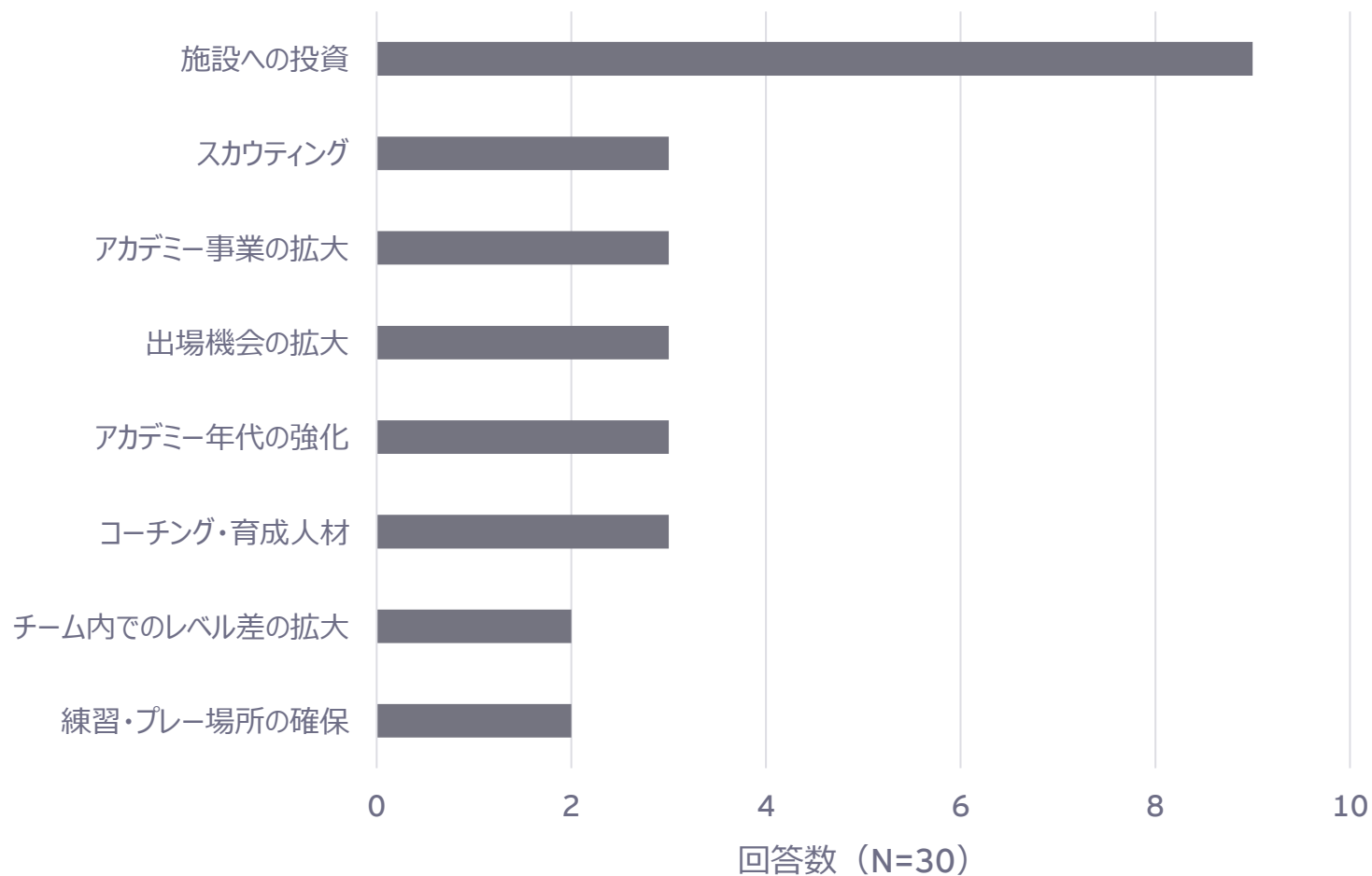
Q5 - 前問で選択した項目について、取り組まれている中で課題となっていることは何ですか？ - チケット販売収益の拡大（任意）（自由記述）



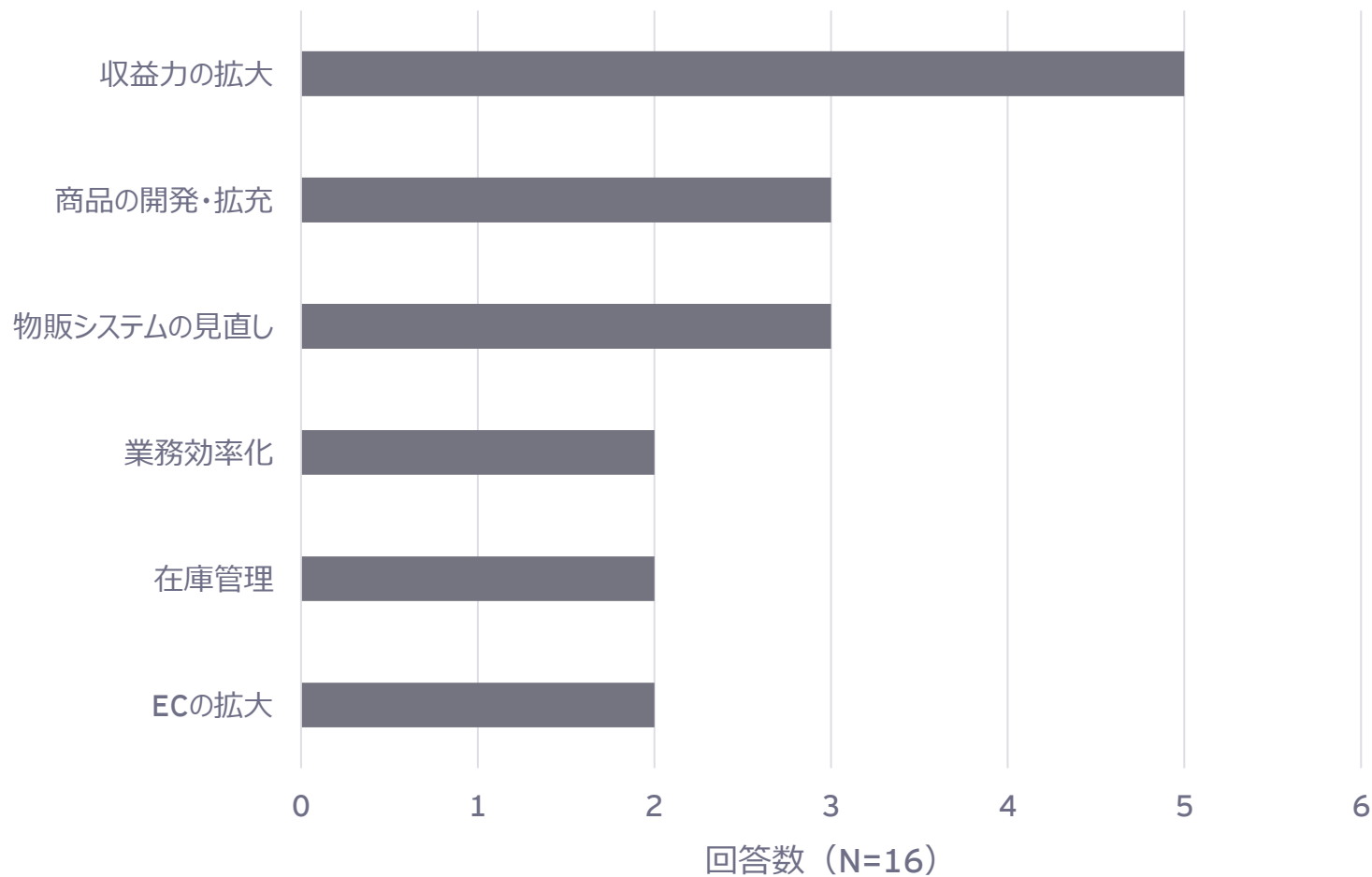
Q5 - 前問で選択した項目について、取り組まれている中で課題となっていることは何ですか？ - 地域連携・社会貢献（任意）（自由記述）



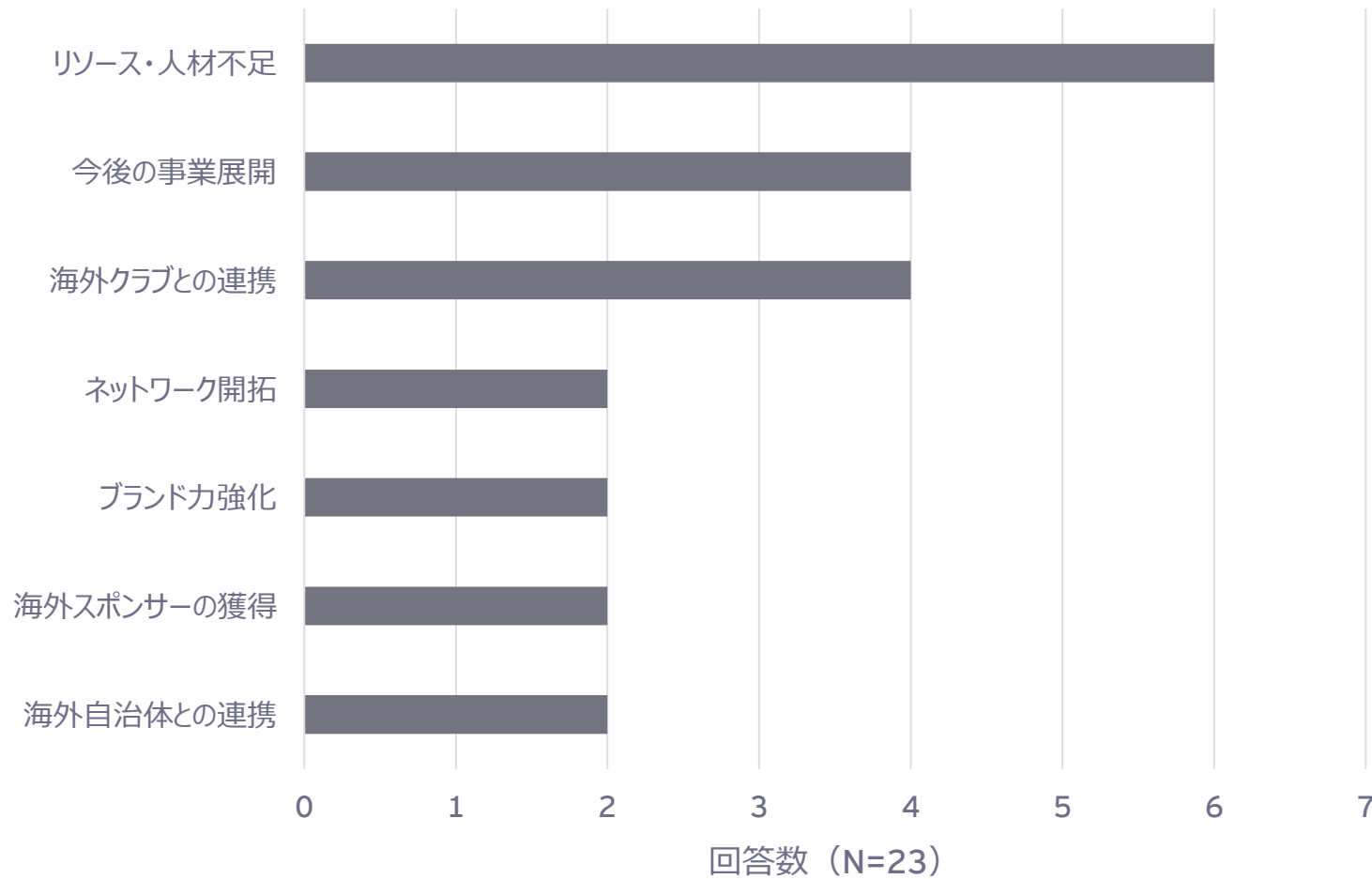
Q5 - 前問で選択した項目について、取り組まれている中で課題となっていることは何ですか？ - 育成・アカデミー強化（任意）（自由記述）



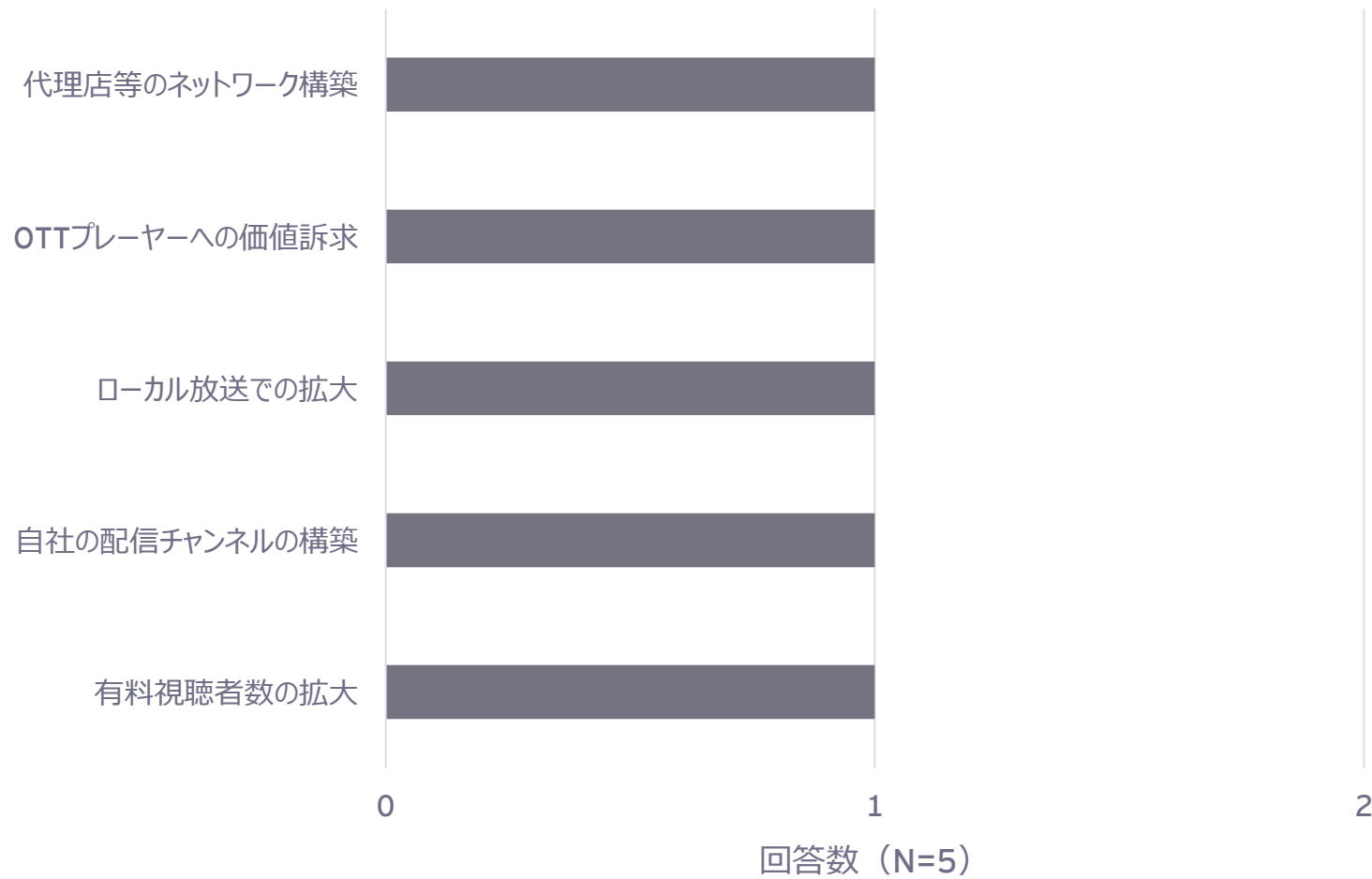
Q5 - 前問で選択した項目について、取り組まれている中で課題となっていることは何ですか？ - グッズ・物販事業（任意）（自由記述）



Q5 - 前問で選択した項目について、取り組まれている中で課題となっていることは何ですか？ - 海外展開・グローバル戦略（任意）（自由記述）



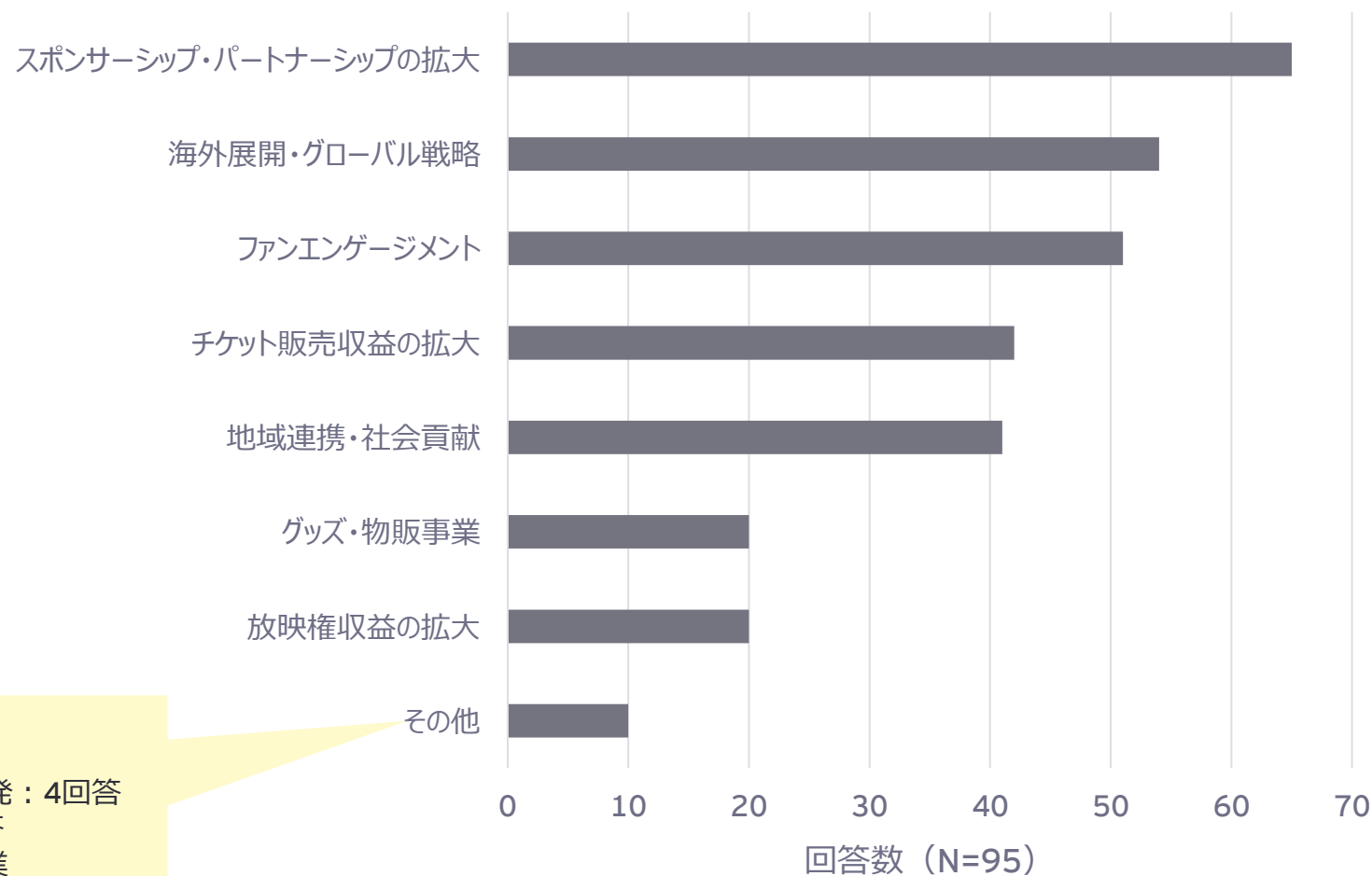
Q5 - 前問で選択した項目について、取り組まれている中で課題となっていることは何ですか？ - 放映権収益の拡大（任意）（自由記述）



Q6 - 今後特に注力していきたい分野・施策があればご記入ください。 (任意) (自由記述)

事業経営	連携	育成・競技力向上	施設	海外展開
経営力向上	地域連携、社会連携	強化部人材・トップチーム 監督人材の国際化	施設の新設	アジアを中心とした海外の 市場開拓
スタジアム内の ホスピタリティ	地方と、首都圏及び海外 との連携を踏まえたパート ナー戦略	育成・アカデミー事業		
集客・マーケティング	駅近スタジアムの新設に 向けた地元政官財の熱 量上げ			
eスポーツとのコラボ事業化	国連が定めるSDGs達成 を目的としたスタジアムでの 企画や地域連携・社会貢 献活動の実施に対する スポンサーシップ・パート ナーシップ拡大を狙う			
ライブビューイングを行う スポーツバーなどの 周辺ビジネス				

Q7 - 国内のトップスポーツリーグ・クラブの経営や海外展開等に資することを目的として、リーグ・クラブの経営人材等が事業展開等に係る知見・ノウハウを海外リーグ・クラブ等の経営者やキーパーソン等から学べるプログラムの企画が行われる場合、何を学びたいですか？ (必須) (選択式) (複数回答可)

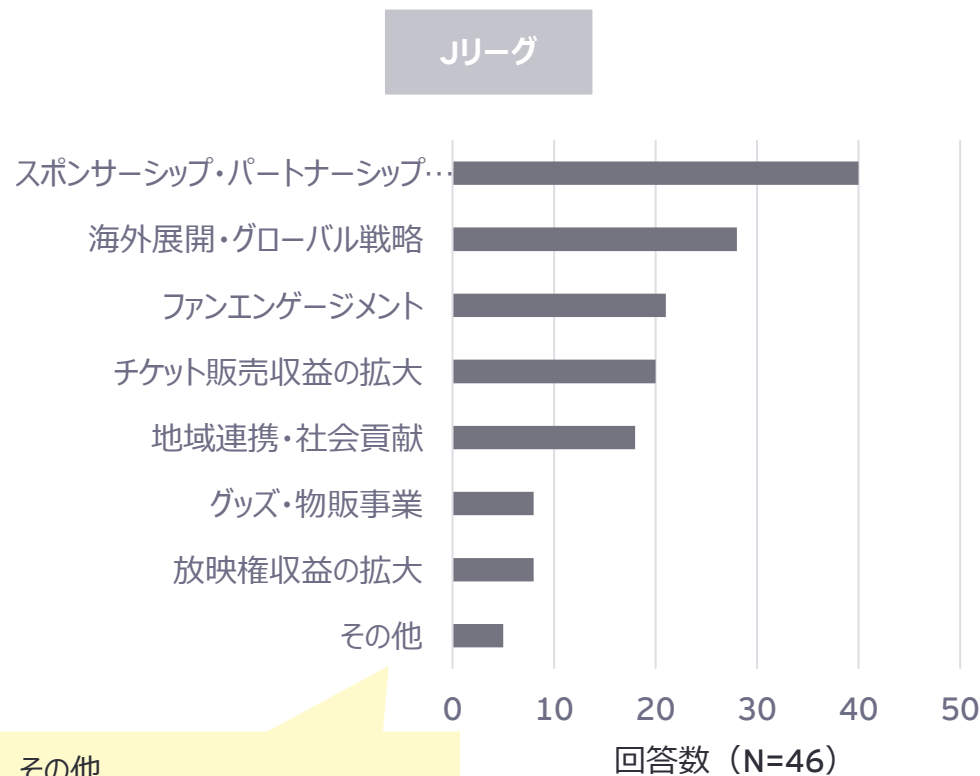


その他

- ・ スタジアム経営・開発：4回答
- ・ チーム強化：3回答
- ・ 育成・アカデミー事業
- ・ 監督・強化部人材の国際化

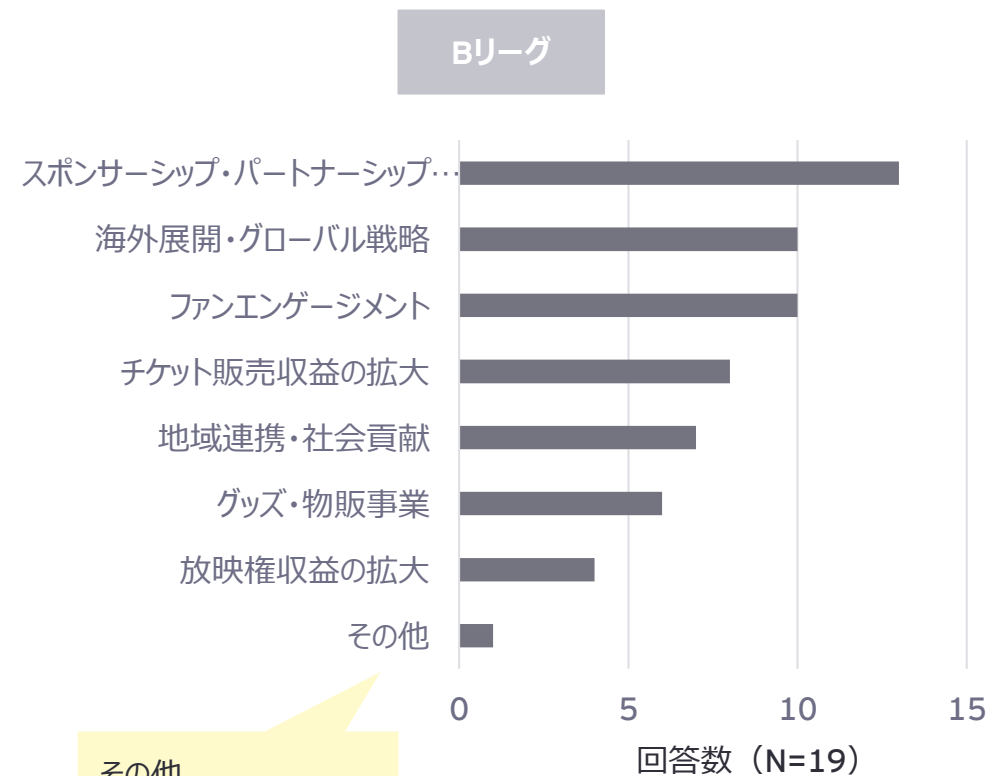
1. ニーズ調査・アンケート調査結果

Q7 - 国内のトップスポーツリーグ・クラブの経営や海外展開等に資することを目的として、リーグ・クラブの経営人材等が事業展開等に係る知見・ノウハウを海外リーグ・クラブ等の経営者やキーパーソン等から学べるプログラムの企画が行われる場合、何を学びたいですか？
(必須) (選択式) (複数回答可)



その他

- ・ スタジアム経営・開発
- ・ チーム強化
- ・ 育成・アカデミー事業
- ・ 監督・強化部人材の国際化

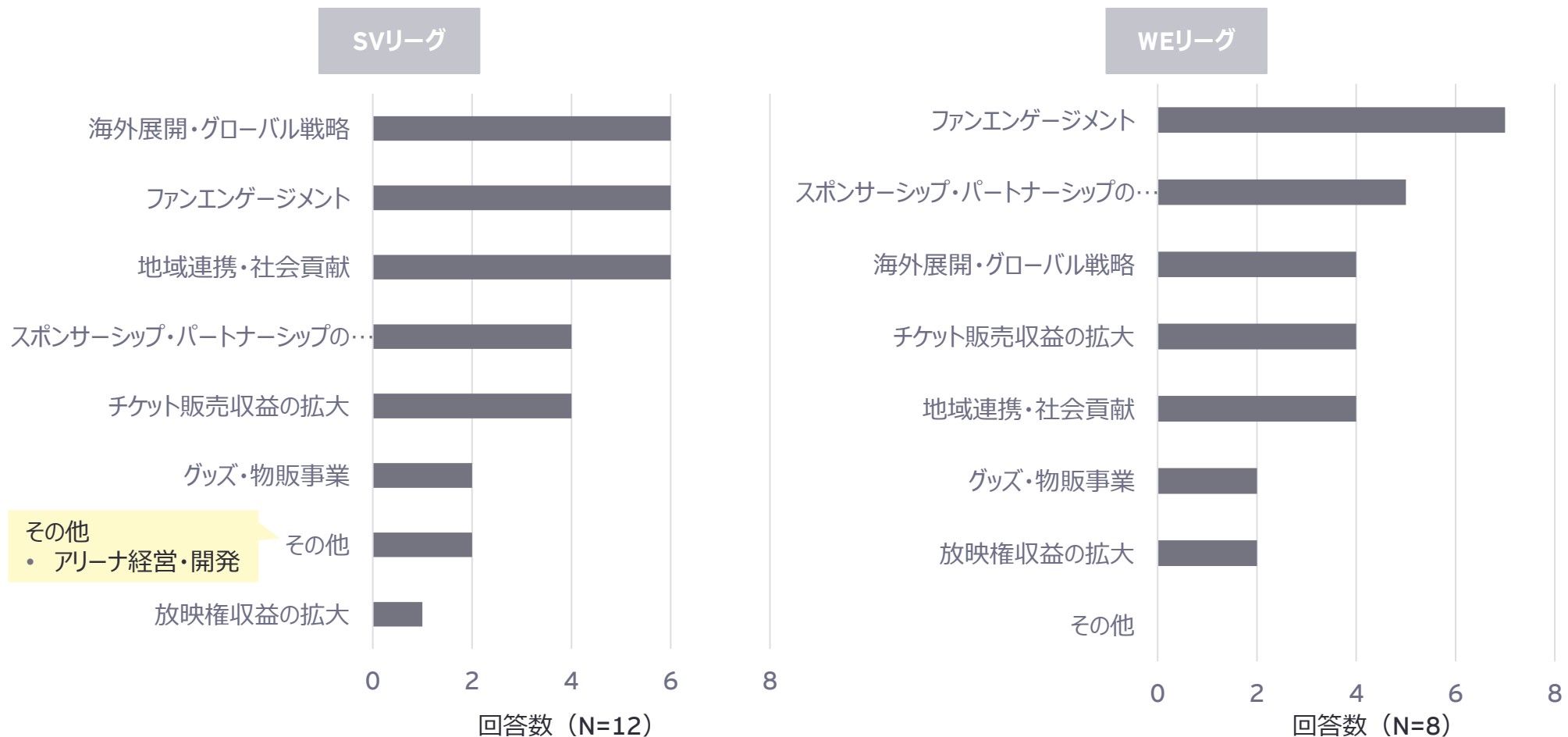


その他

- ・ アリーナ経営・開発

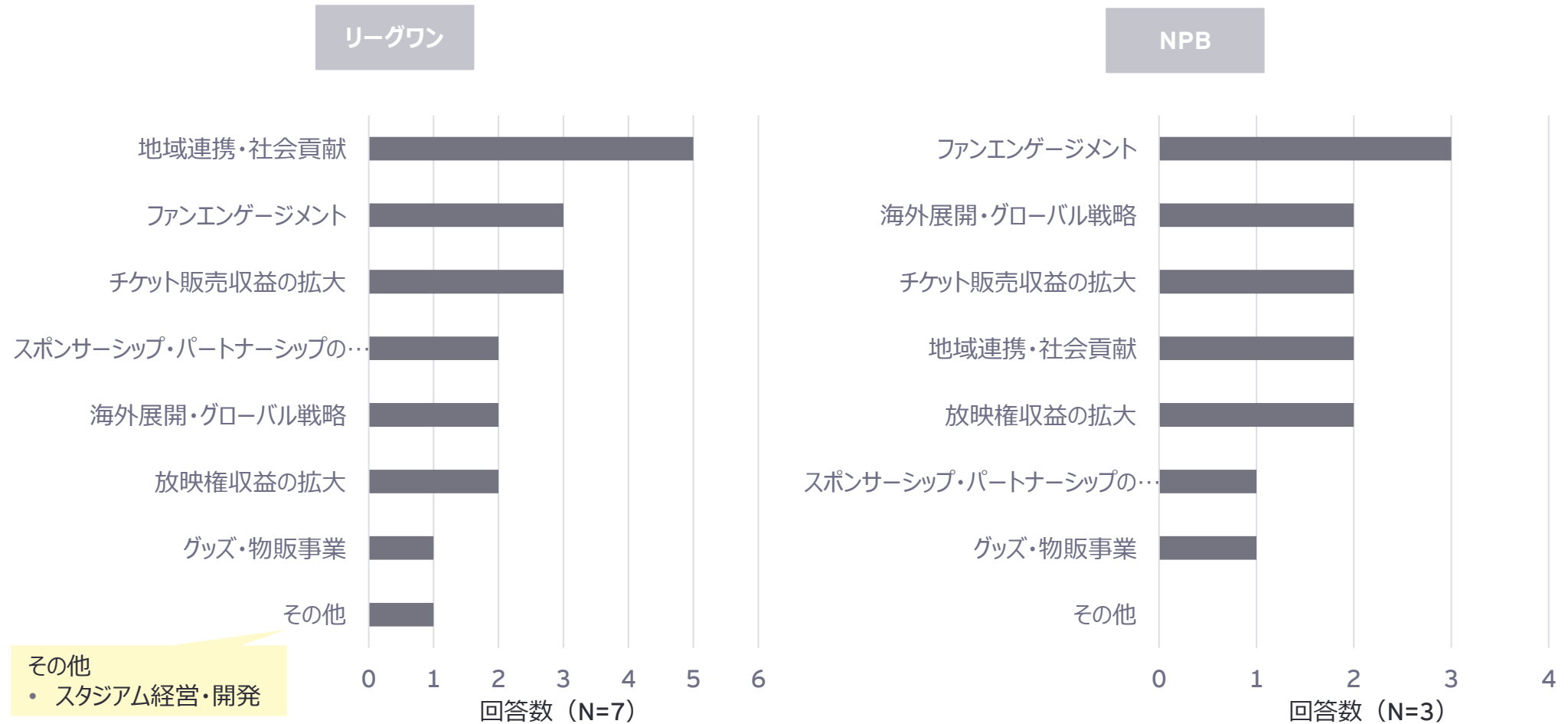
1. ニーズ調査・アンケート調査結果

Q7 - 国内のトップスポーツリーグ・クラブの経営や海外展開等に資することを目的として、リーグ・クラブの経営人材等が事業展開等に係る知見・ノウハウを海外リーグ・クラブ等の経営者やキーパーソン等から学べるプログラムの企画が行われる場合、何を学びたいですか？
(必須) (選択式) (複数回答可)



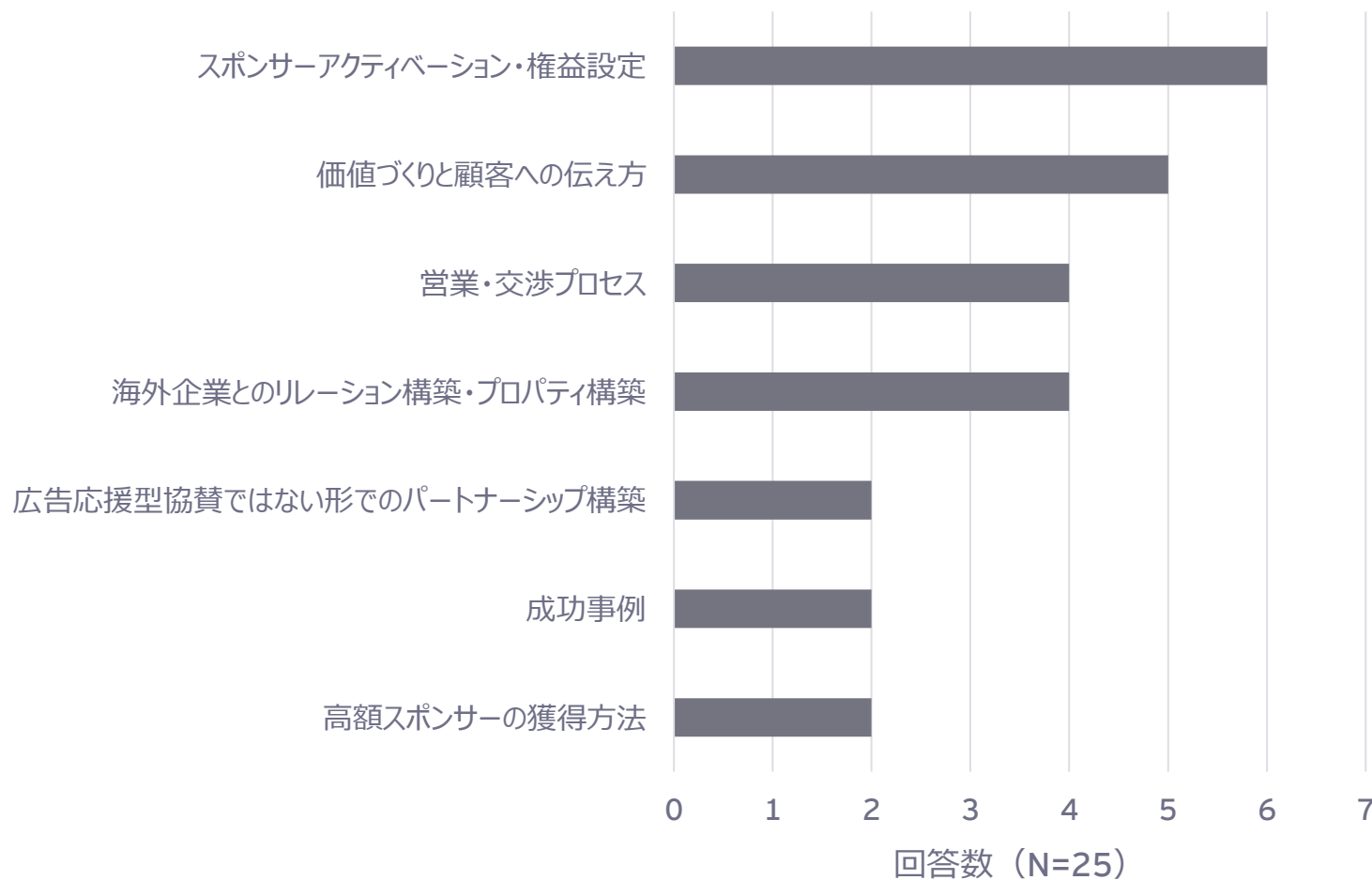
1. ニーズ調査・アンケート調査結果

Q7 - 国内のトップスポーツリーグ・クラブの経営や海外展開等に資することを目的として、リーグ・クラブの経営人材等が事業展開等に係る知見・ノウハウを海外リーグ・クラブ等の経営者やキーパーソン等から学べるプログラムの企画が行われる場合、何を学びたいですか？
(必須) (選択式) (複数回答可)



Q8 - 前問で選択した項目について、具体的にどういったことを学びたいか教えてください。

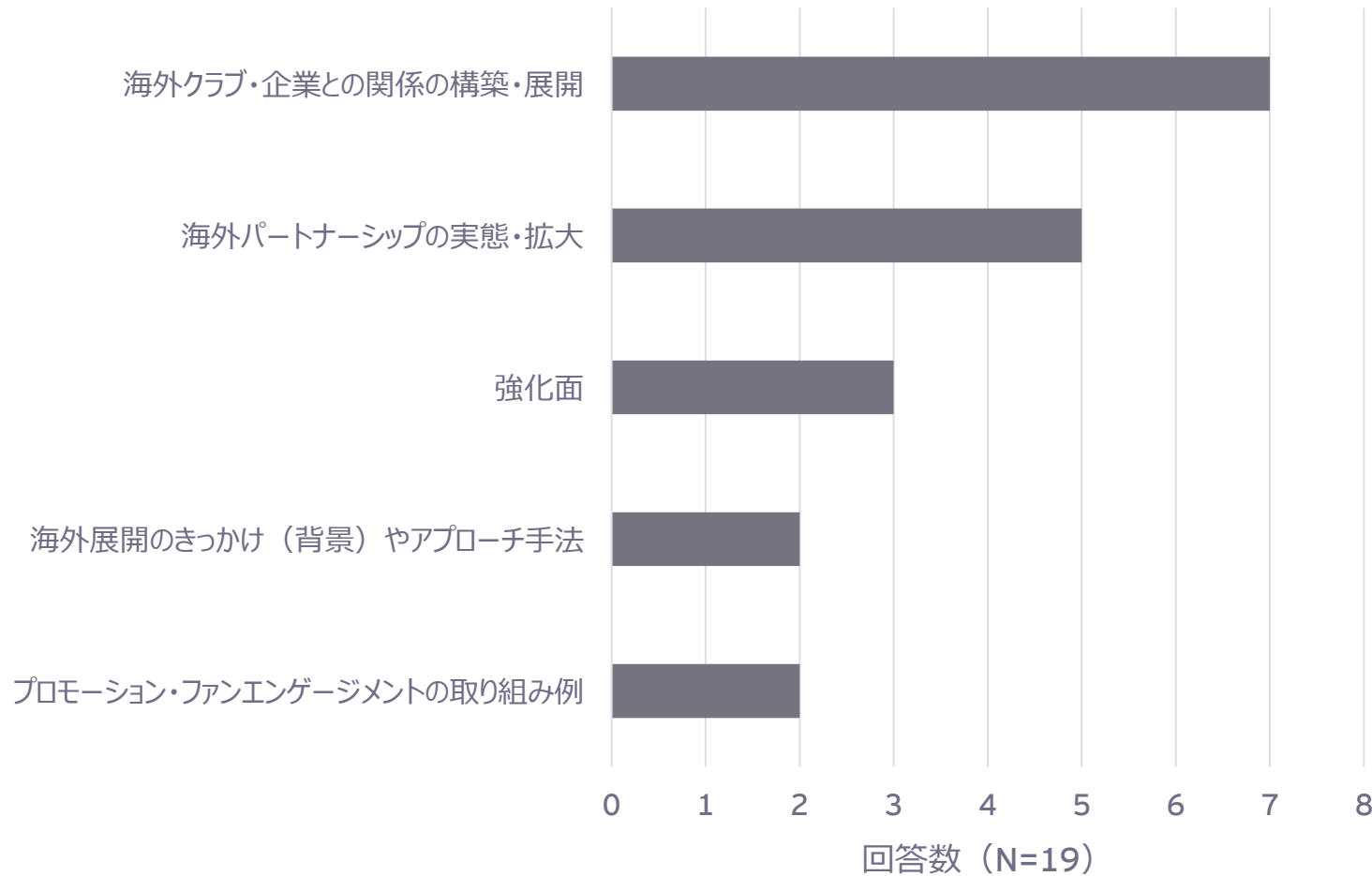
- スポンサーシップ・パートナーシップの拡大（任意）（自由記述）



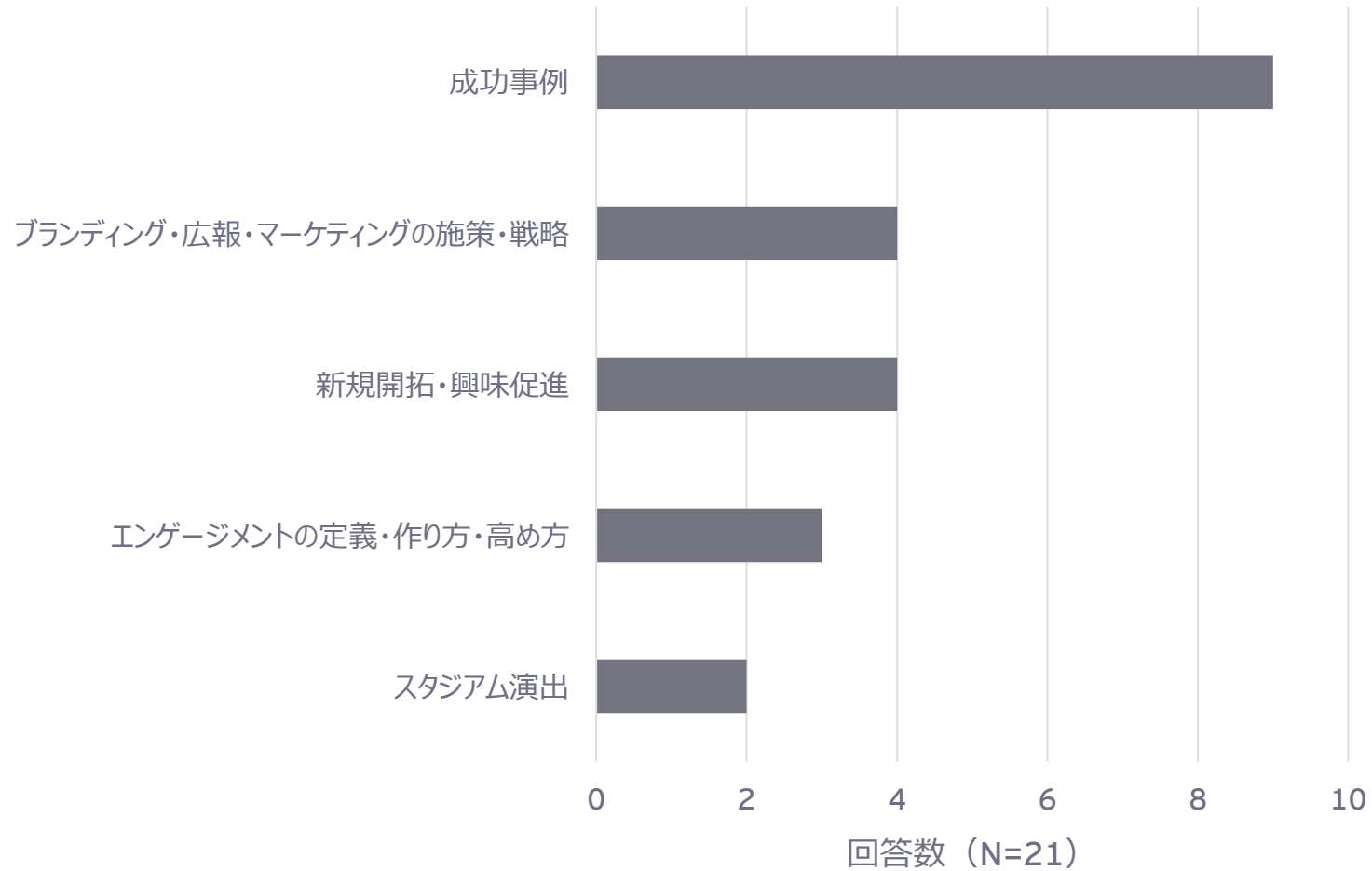
1. ニーズ調査・アンケート調査結果

Q8 - 前問で選択した項目について、具体的にどういったことを学びたいか教えてください。

- 海外展開・グローバル事業（任意）（自由記述）

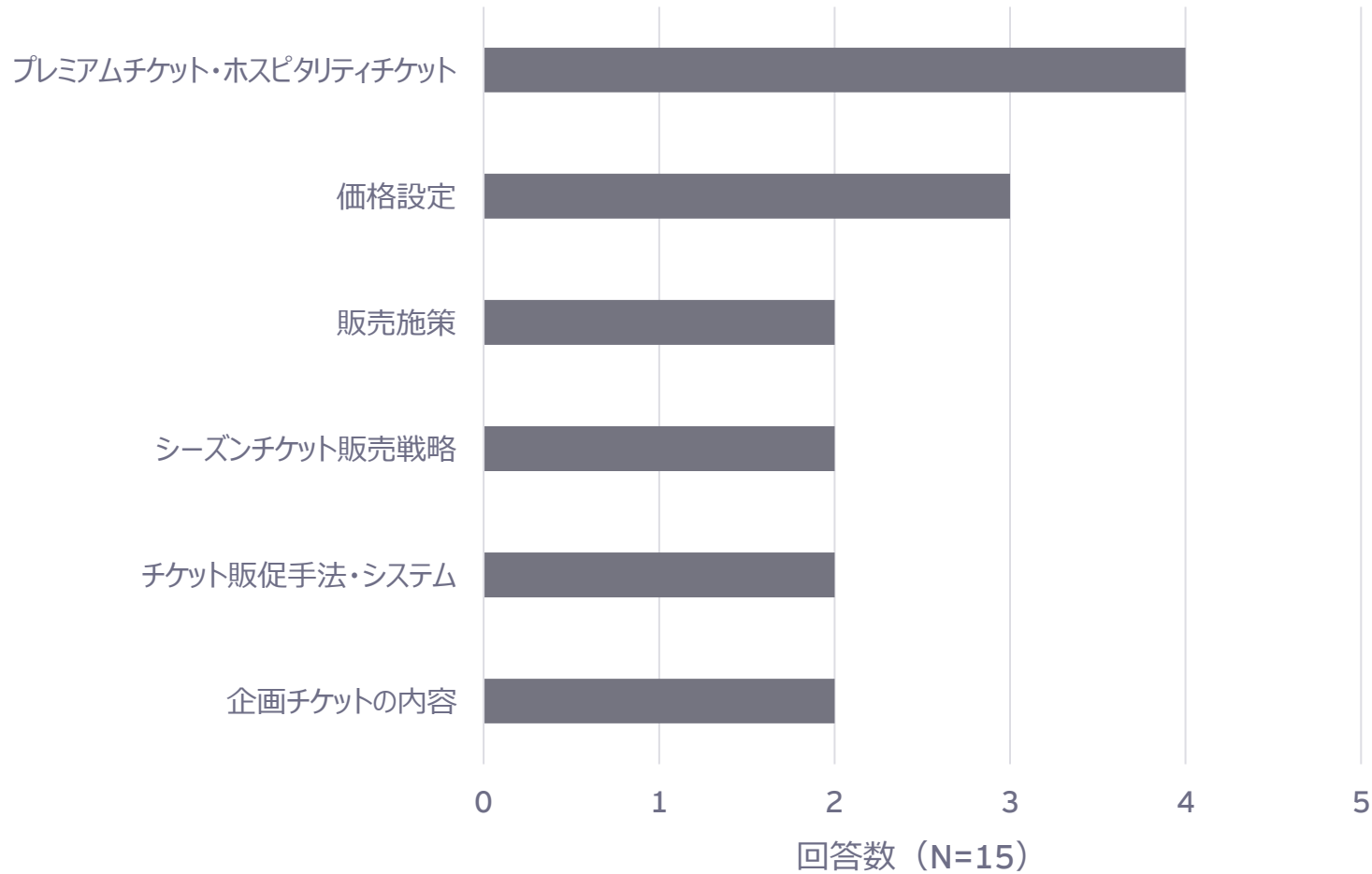


Q8 - 前問で選択した項目について、具体的にどういったことを学びたいか教えてください。 - ファンエンゲージメント（任意）（自由記述）



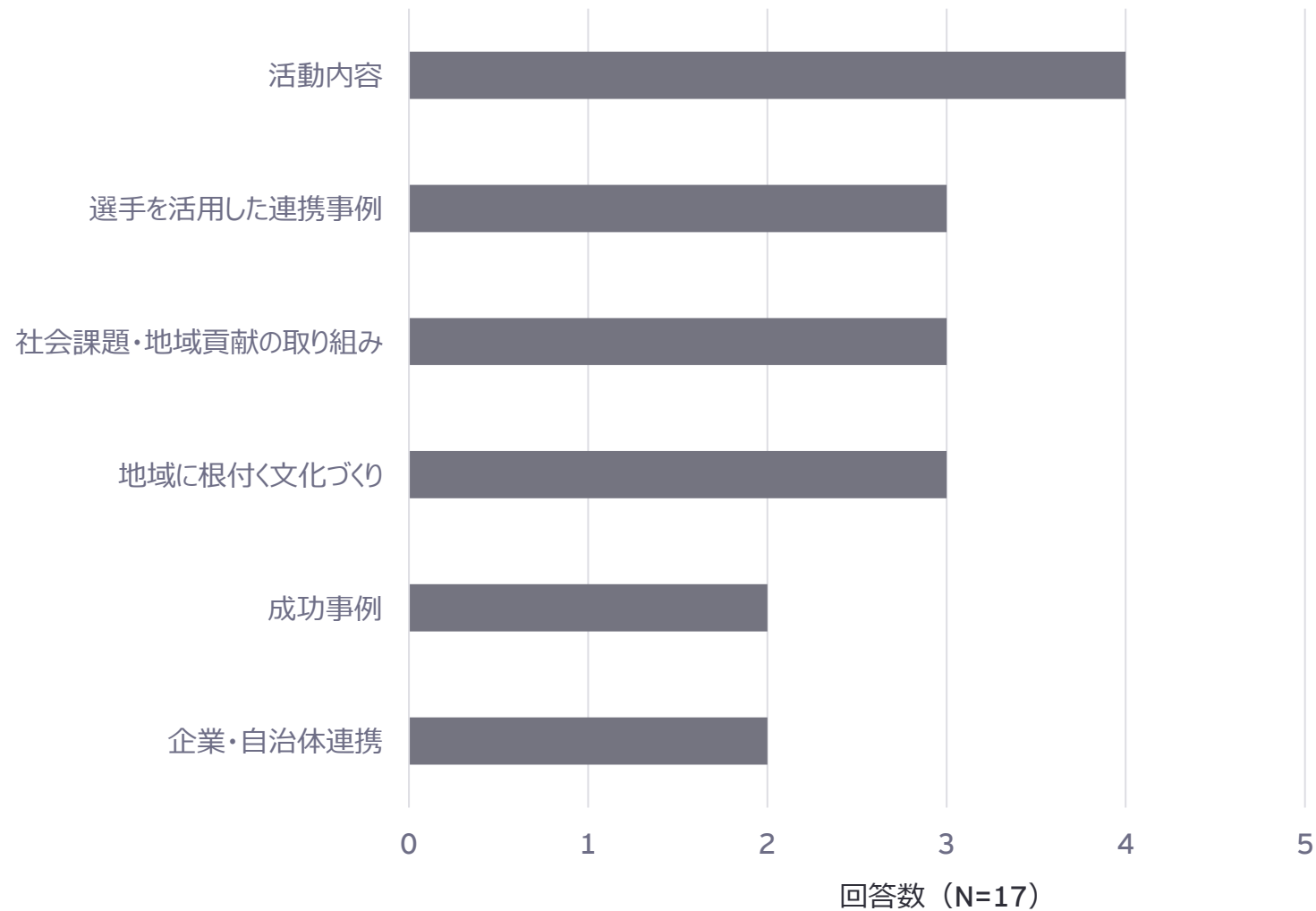
Q8 - 前問で選択した項目について、具体的にどういったことを学びたいか教えてください。

- チケット販売収益の拡大（任意）（自由記述）



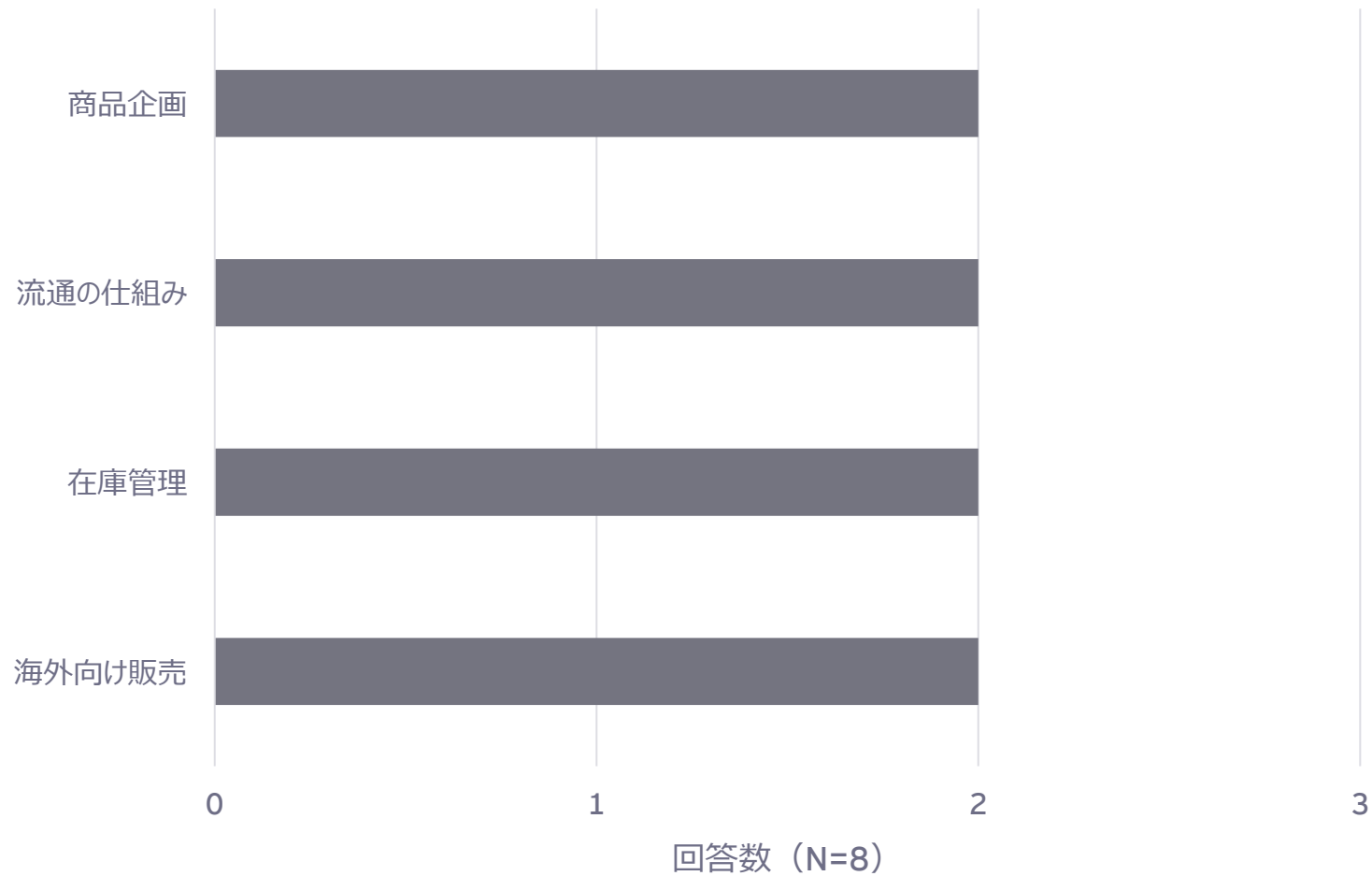
Q8 - 前問で選択した項目について、具体的にどういったことを学びたいか教えてください。

- 地域連携・社会貢献（任意）（自由記述）



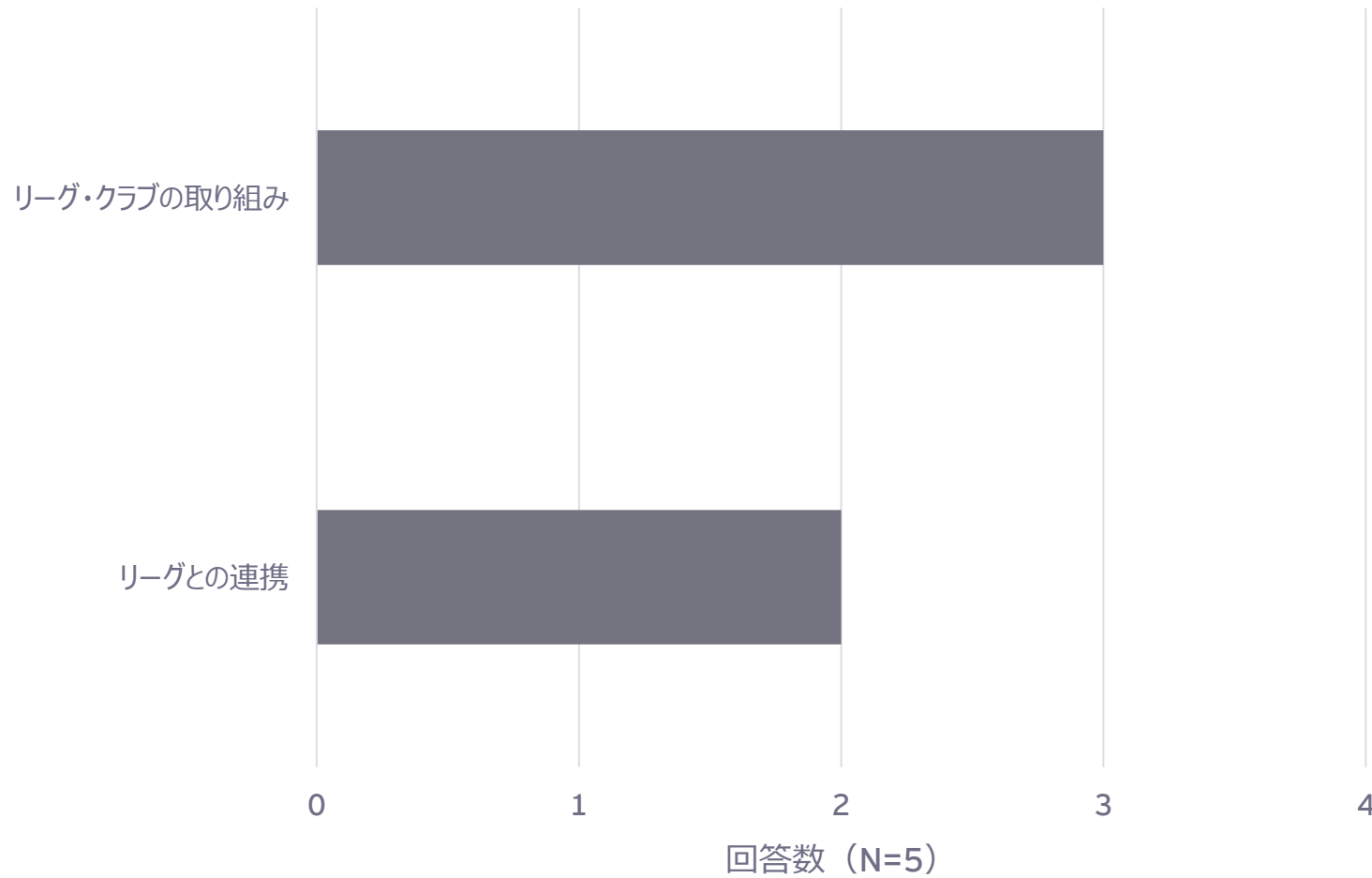
Q8 - 前問で選択した項目について、具体的にどういったことを学びたいか教えてください。

- グッズ・物販事業（任意）（自由記述）

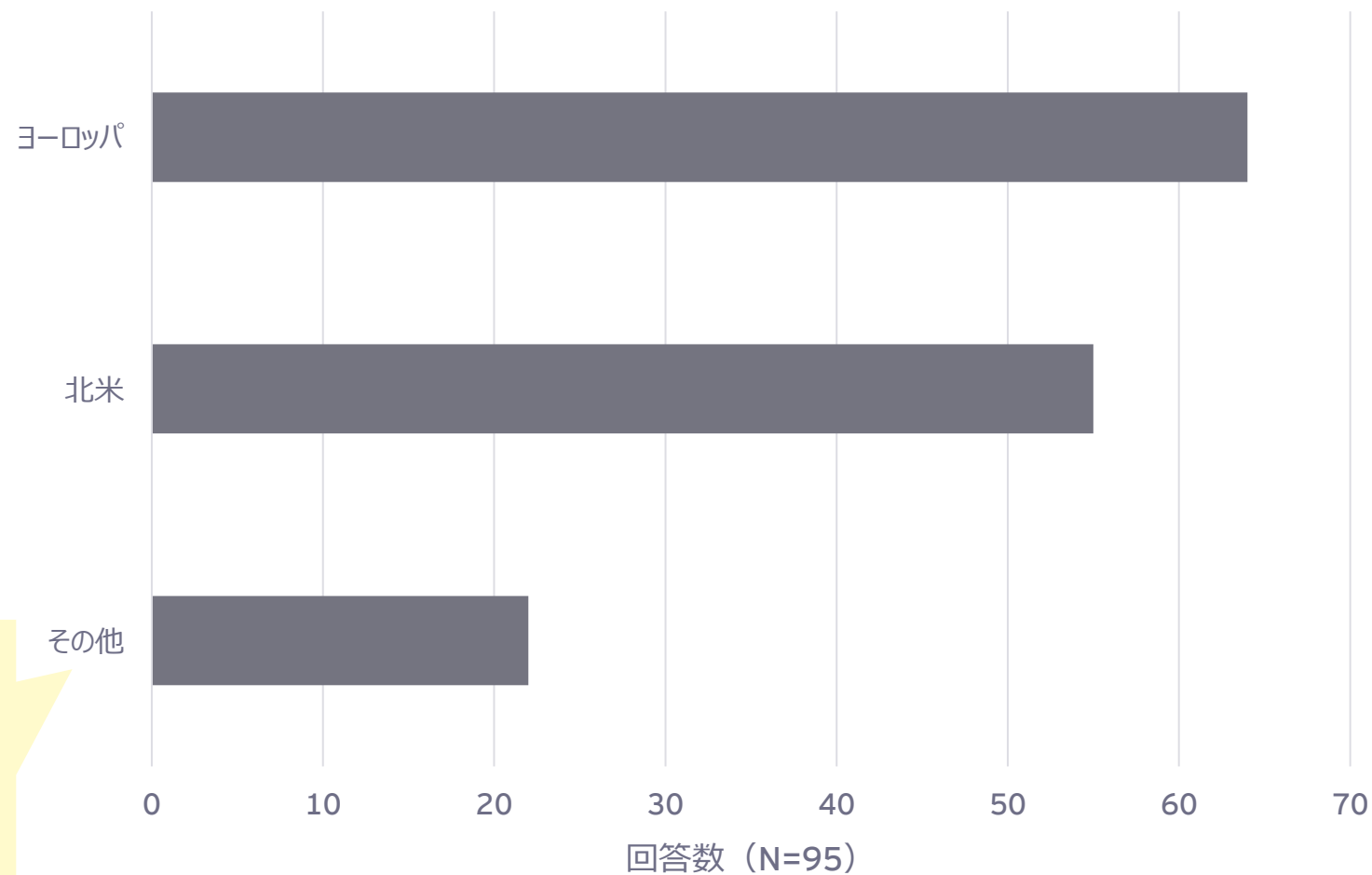


Q8 - 前問で選択した項目について、具体的にどういったことを学びたいか教えてください。

- 放映権収益の拡大（任意）（自由記述）



Q9 - 前問でお伺いしたプログラム等の企画が行われる場合、どの地域や国で学びたいですか？ (必須) (選択式) (複数回答可)

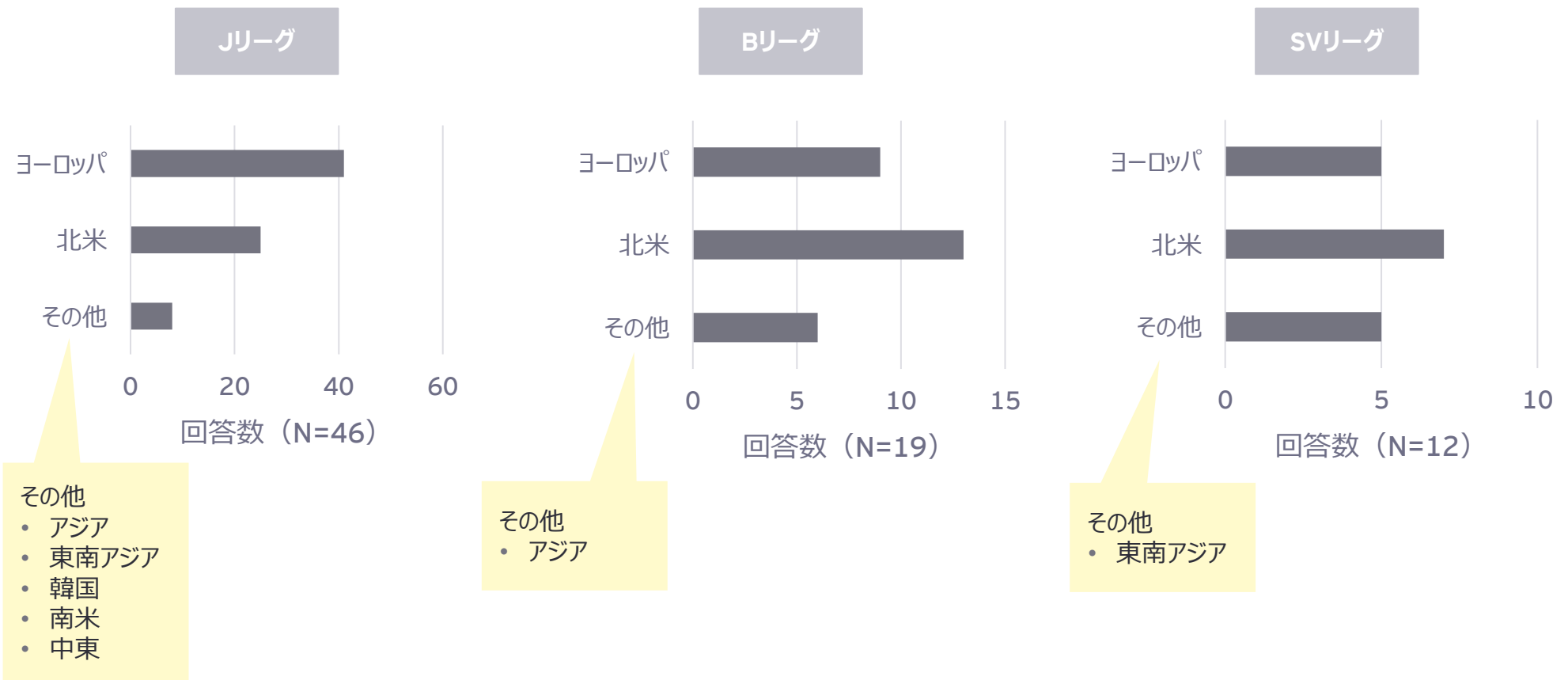


その他

- アジア：6回答
- 東南アジア：3回答
- タイ
- オーストラリアを含むアジア
- 韓国
- 南半球
- 南米
- 中東

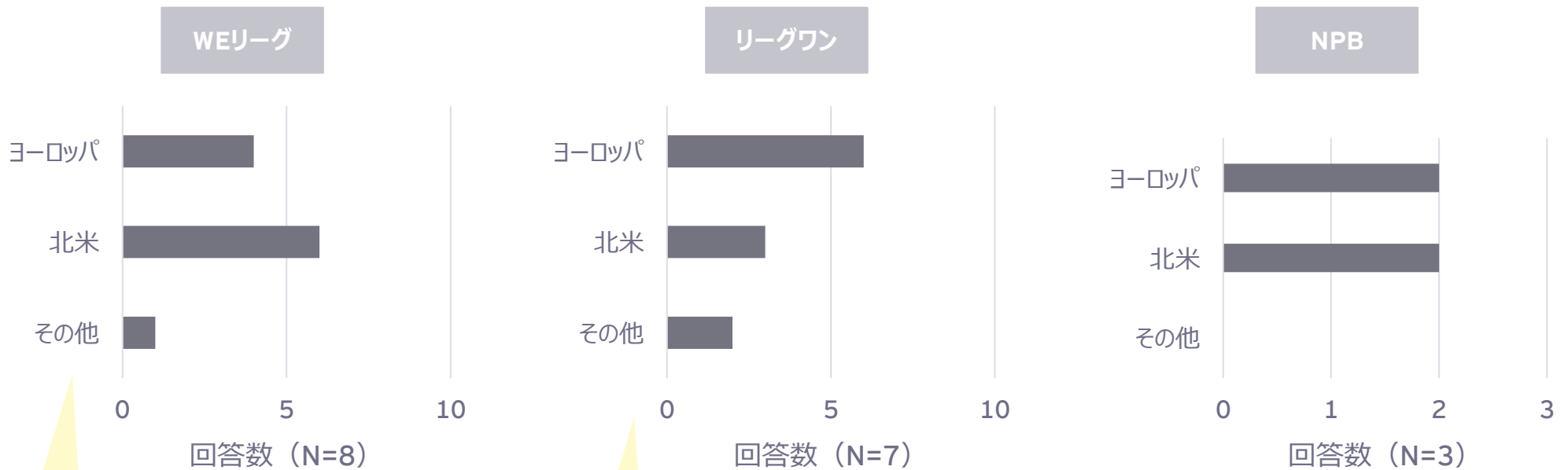
1. ニーズ調査・アンケート調査結果

Q9 - 前問でお伺いしたプログラム等の企画が行われる場合、どの地域や国で学びたいですか？ (必須) (選択式) (複数回答可)



1. ニーズ調査・アンケート調査結果

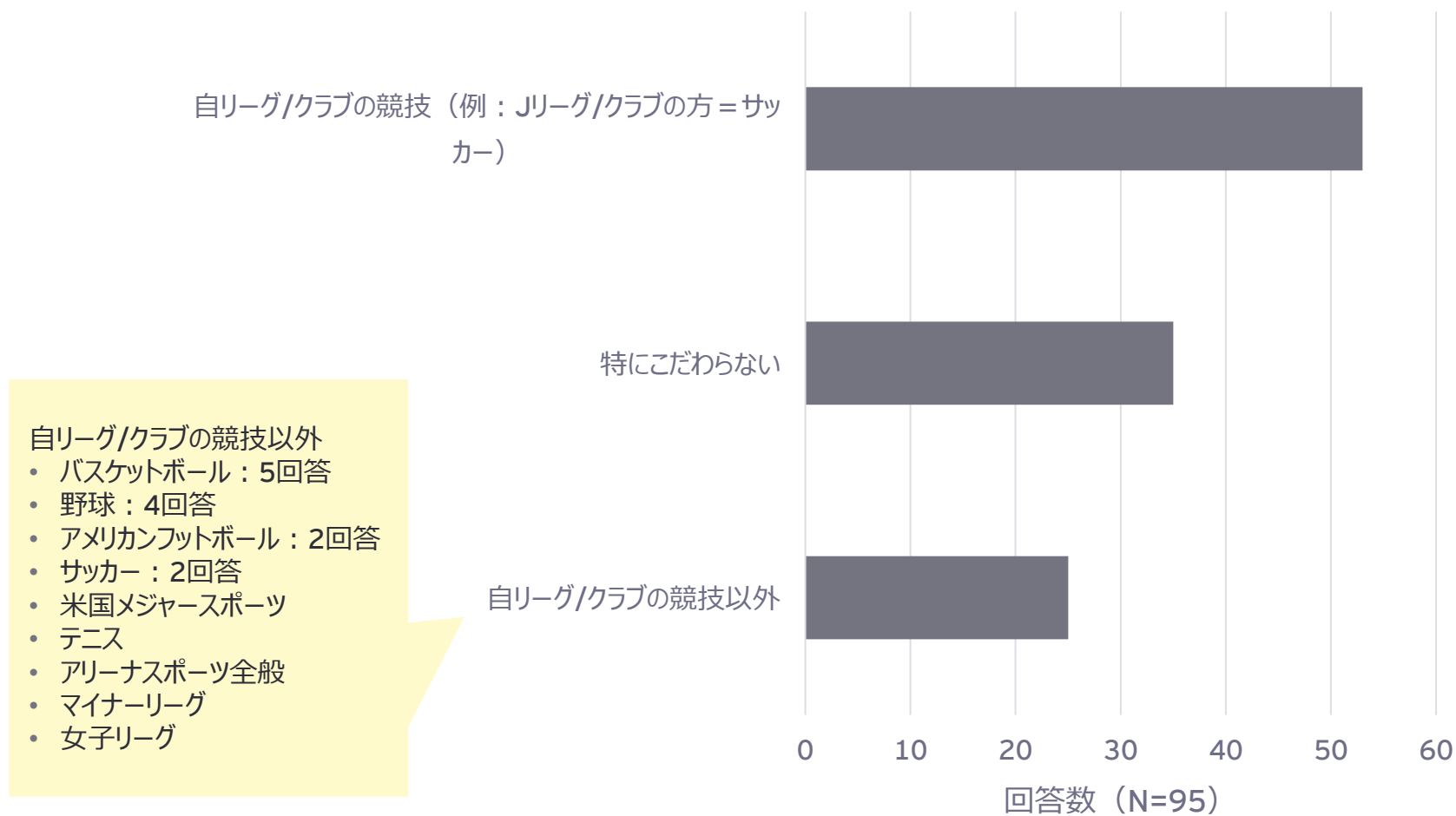
Q9 - 前問でお伺いしたプログラム等の企画が行われる場合、どの地域や国で学びたいですか？ (必須) (選択式) (複数回答可)



その他
・ 特に指定なし

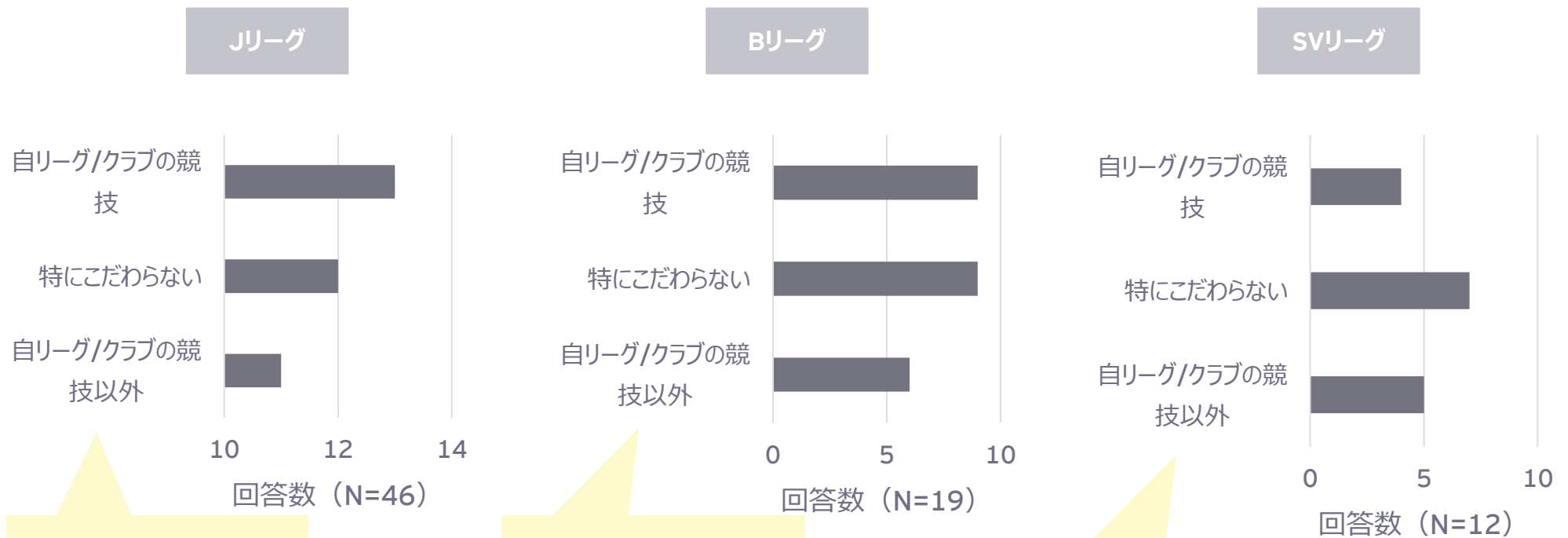
その他
・ 南半球
・ アジア

Q10 - 前問でお伺いしたプログラム等の企画が行われる場合、どの競技の取り組みについて学びたいですか？（必須）（選択式）（複数回答可）



1. ニーズ調査・アンケート調査結果

Q10 - 前問でお伺いしたプログラム等の企画が行われる場合、どの競技の取り組みについて学びたいですか？（必須）（選択式）（複数回答可）



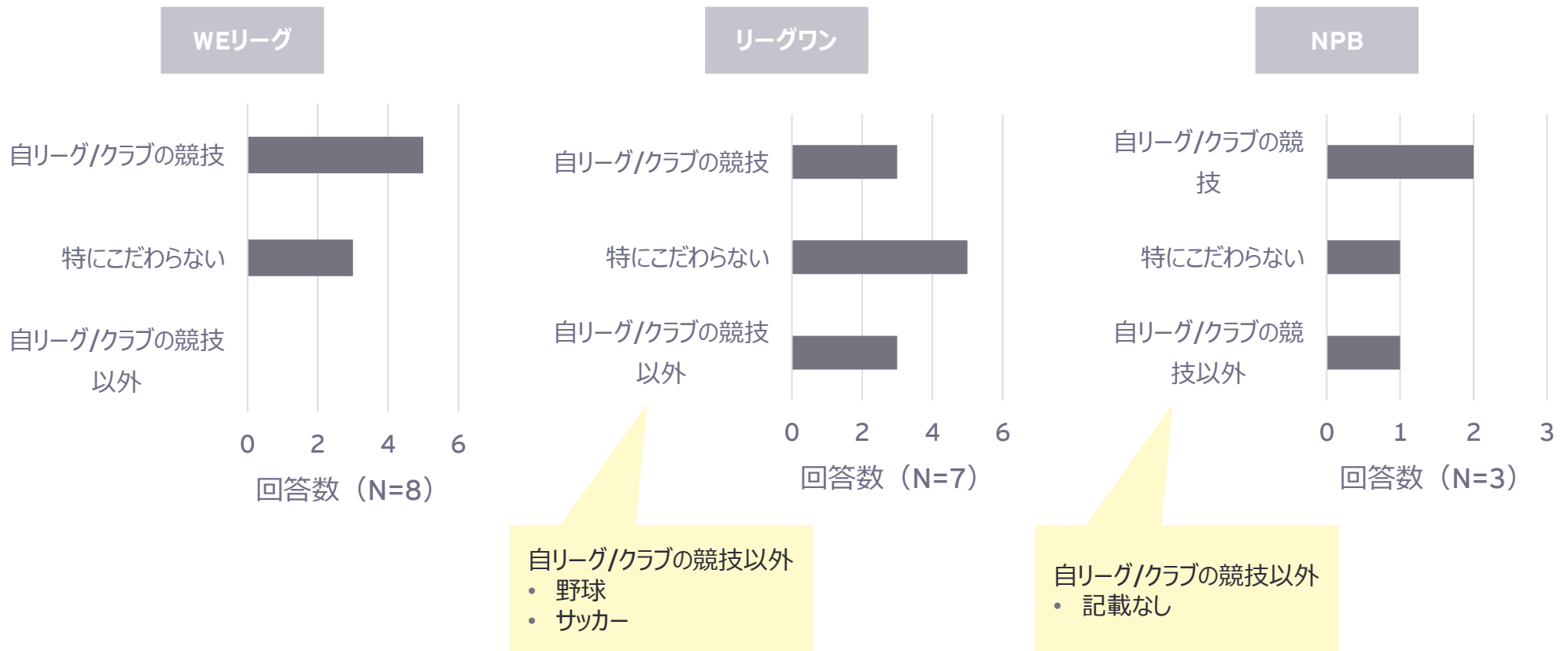
- 自リーグ/クラブの競技以外
- バスケットボール
 - 野球
 - アメリカンフットビール
 - 米国メジャースポーツ
 - テニス

- 自リーグ/クラブの競技以外
- 野球（マイナーリーグ含む）
 - アリーナスポーツ全般

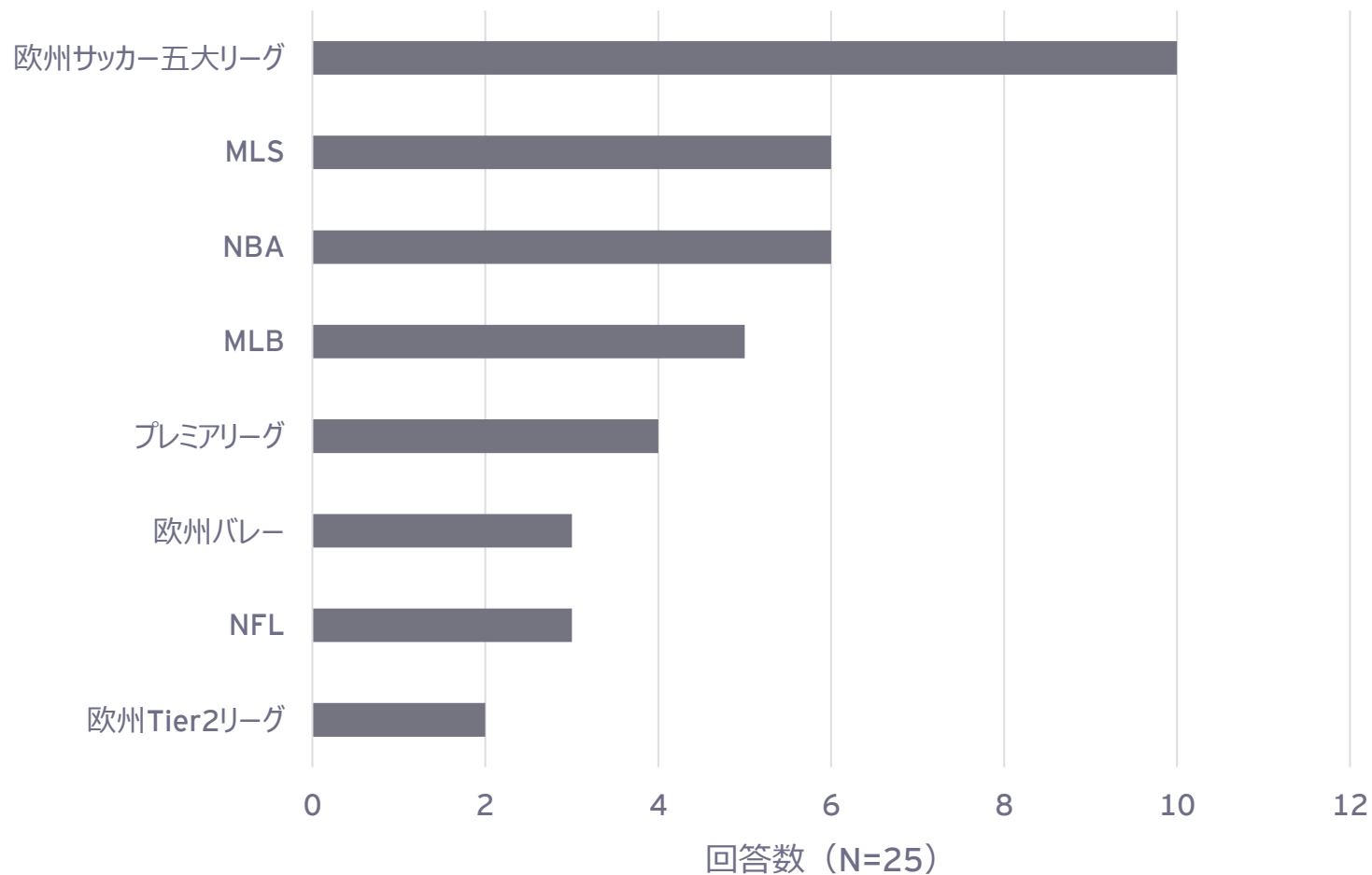
- 自リーグ/クラブの競技以外
- 女子リーグ
 - サッカー
 - バスケットボール
 - アリーナスポーツ全般

1. ニーズ調査・アンケート調査結果

Q10 - 前問でお伺いしたプログラム等の企画が行われる場合、どの競技の取り組みについて学びたいですか？（必須）（選択式）（複数回答可）



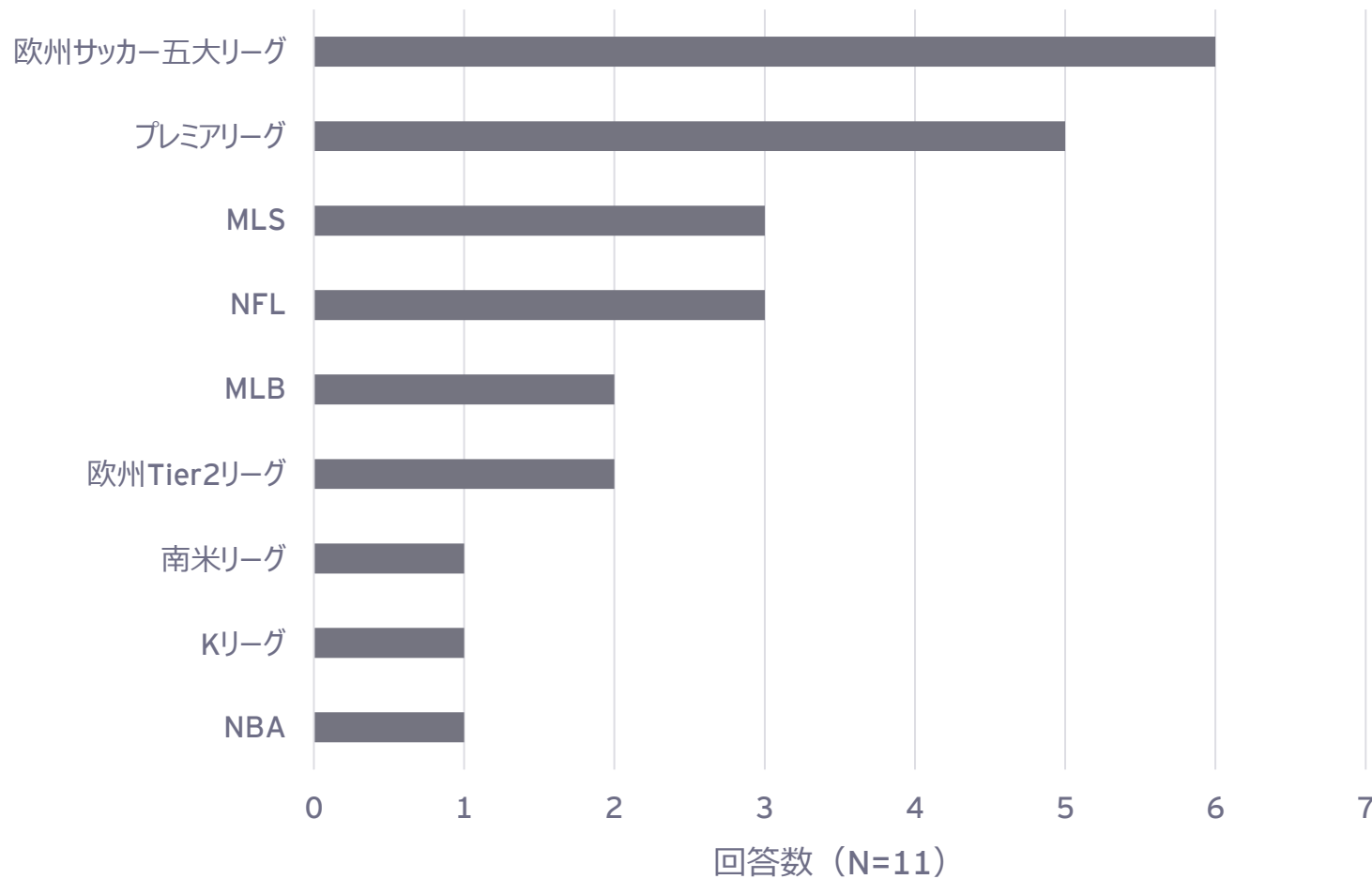
Q11 - 前問でお伺いしたプログラム等の企画が行われる場合、どの組織・リーグ・クラブから学びたいですか？（任意）（自由記述）



1. ニーズ調査・アンケート調査結果

Q11 - 前問でお伺いしたプログラム等の企画が行われる場合、どの組織・リーグ・クラブから学びたいですか？（任意）（自由記述）

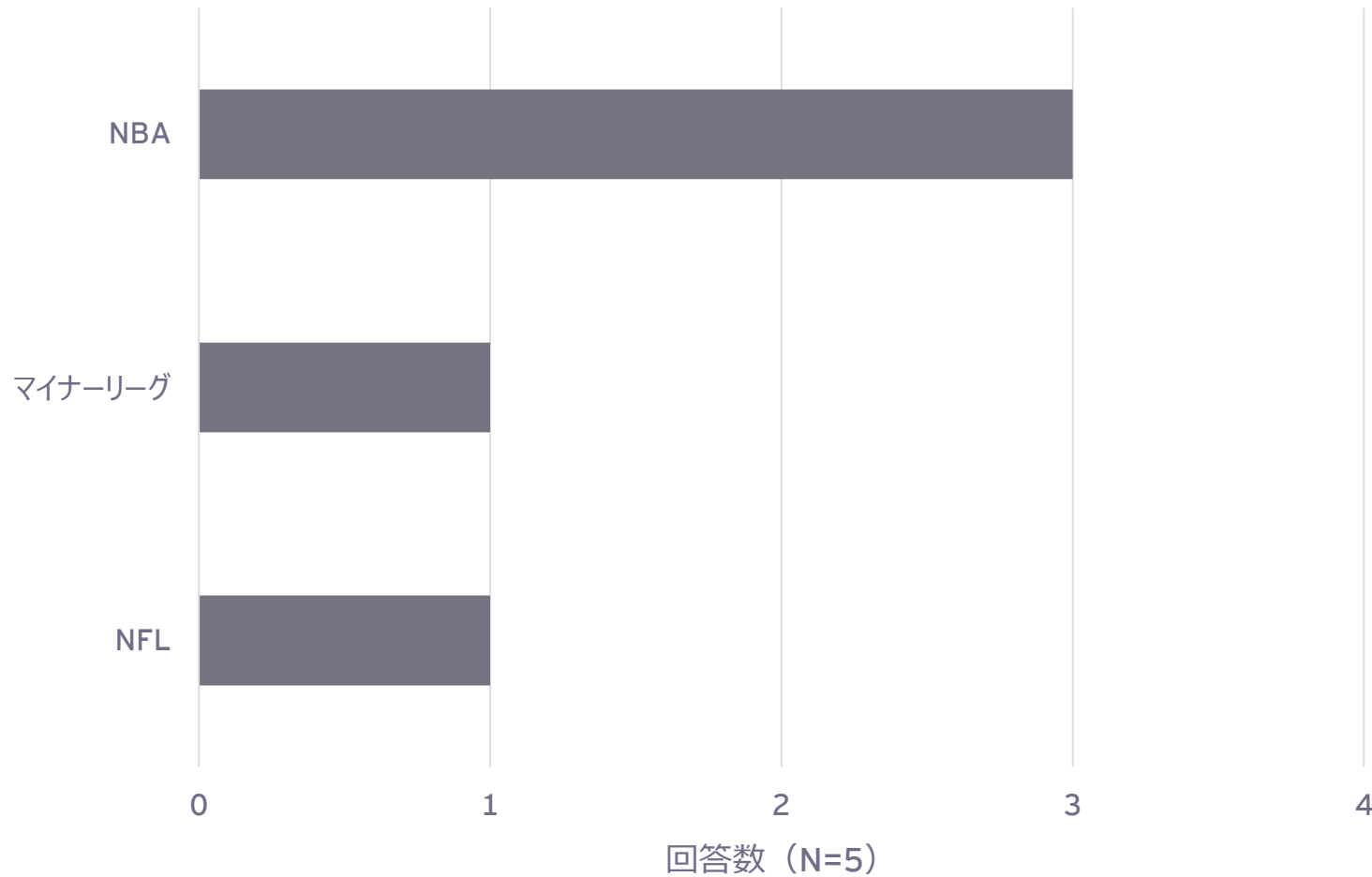
Jリーグ



1. ニーズ調査・アンケート調査結果

Q11 - 前問でお伺いしたプログラム等の企画が行われる場合、どの組織・リーグ・クラブから学びたいですか？（任意）（自由記述）

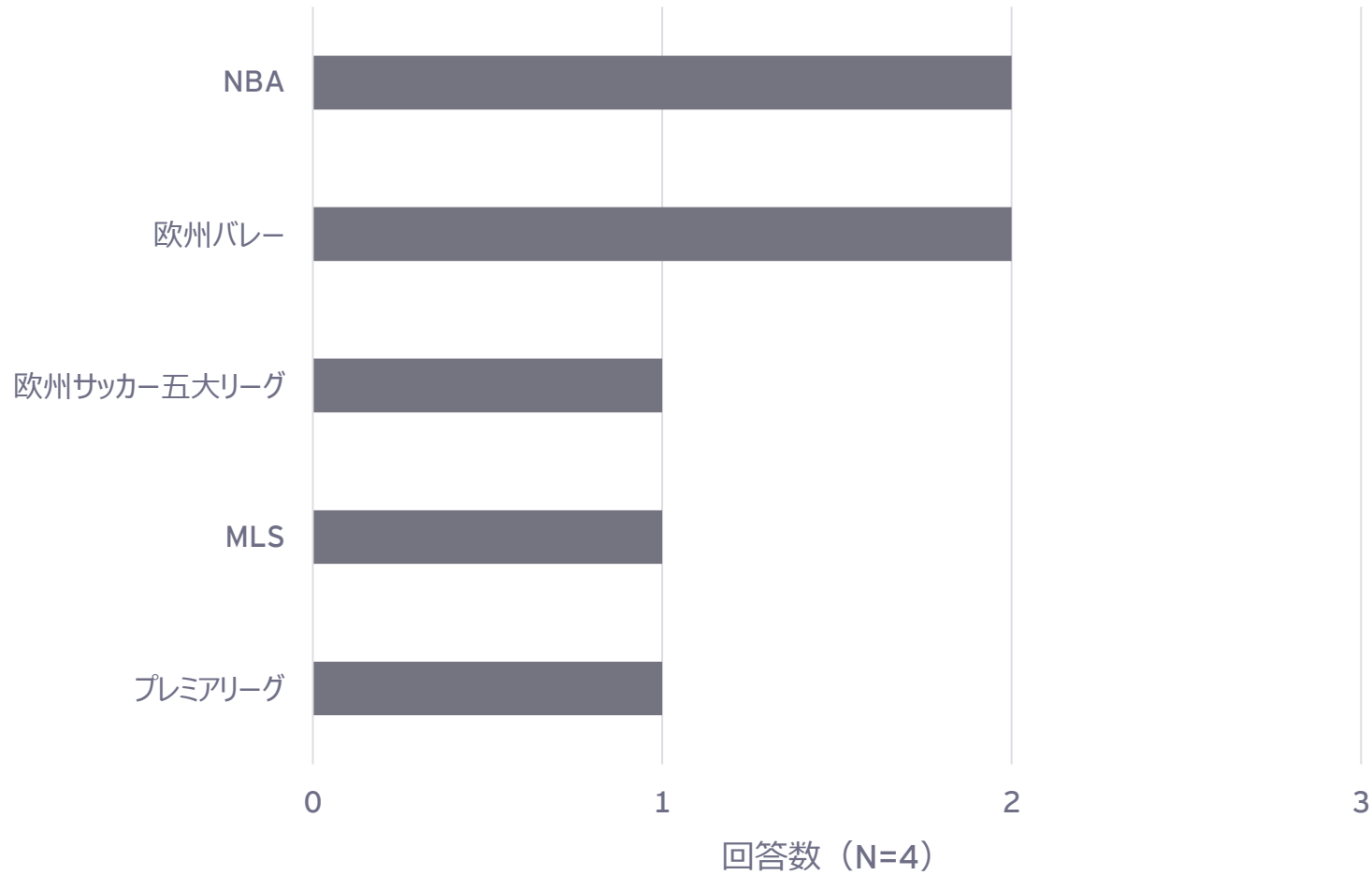
Bリーグ



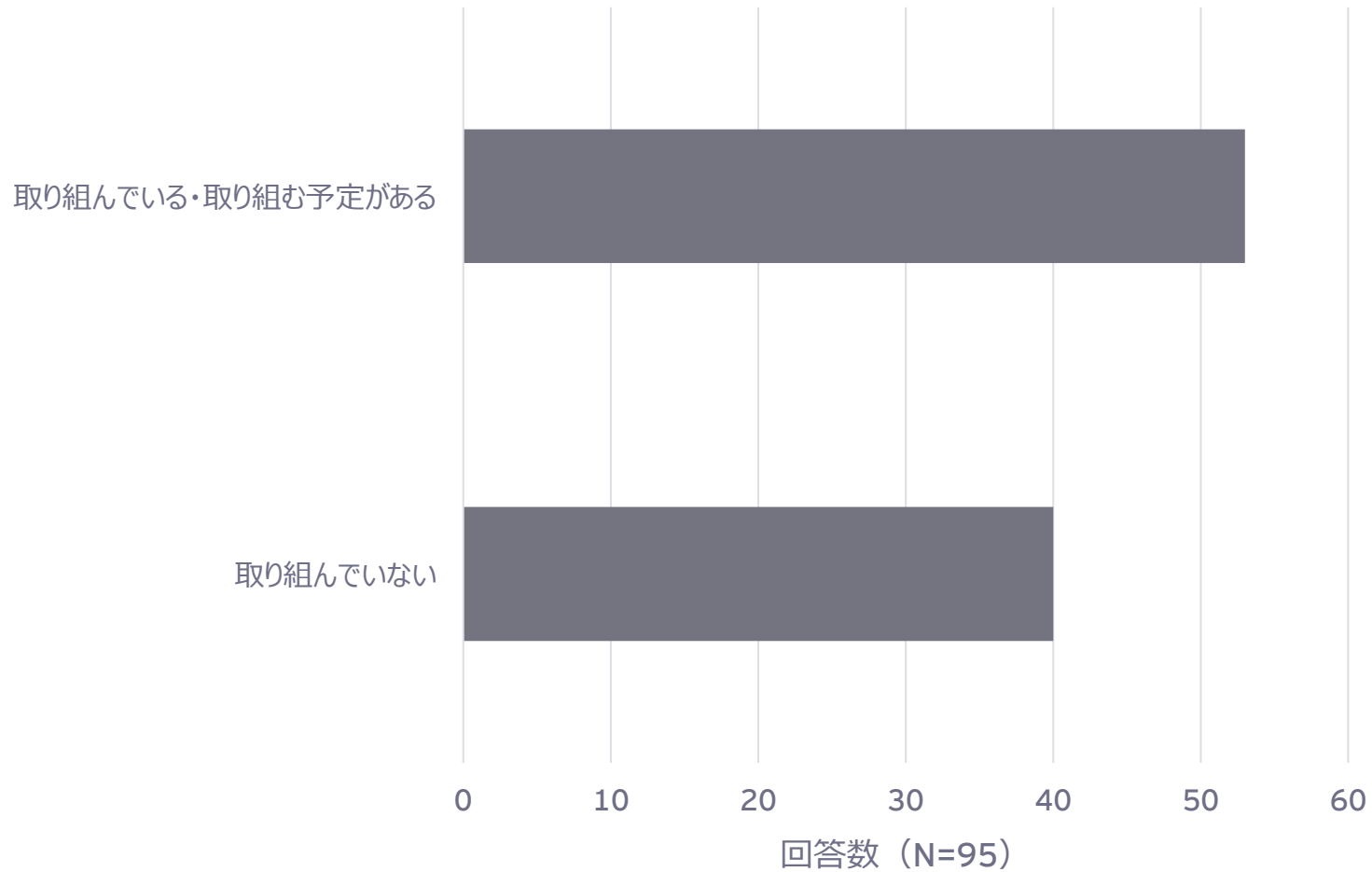
1. ニーズ調査・アンケート調査結果

Q11 - 前問でお伺いしたプログラム等の企画が行われる場合、どの組織・リーグ・クラブから学びたいですか？（任意）（自由記述）

SVリーグ



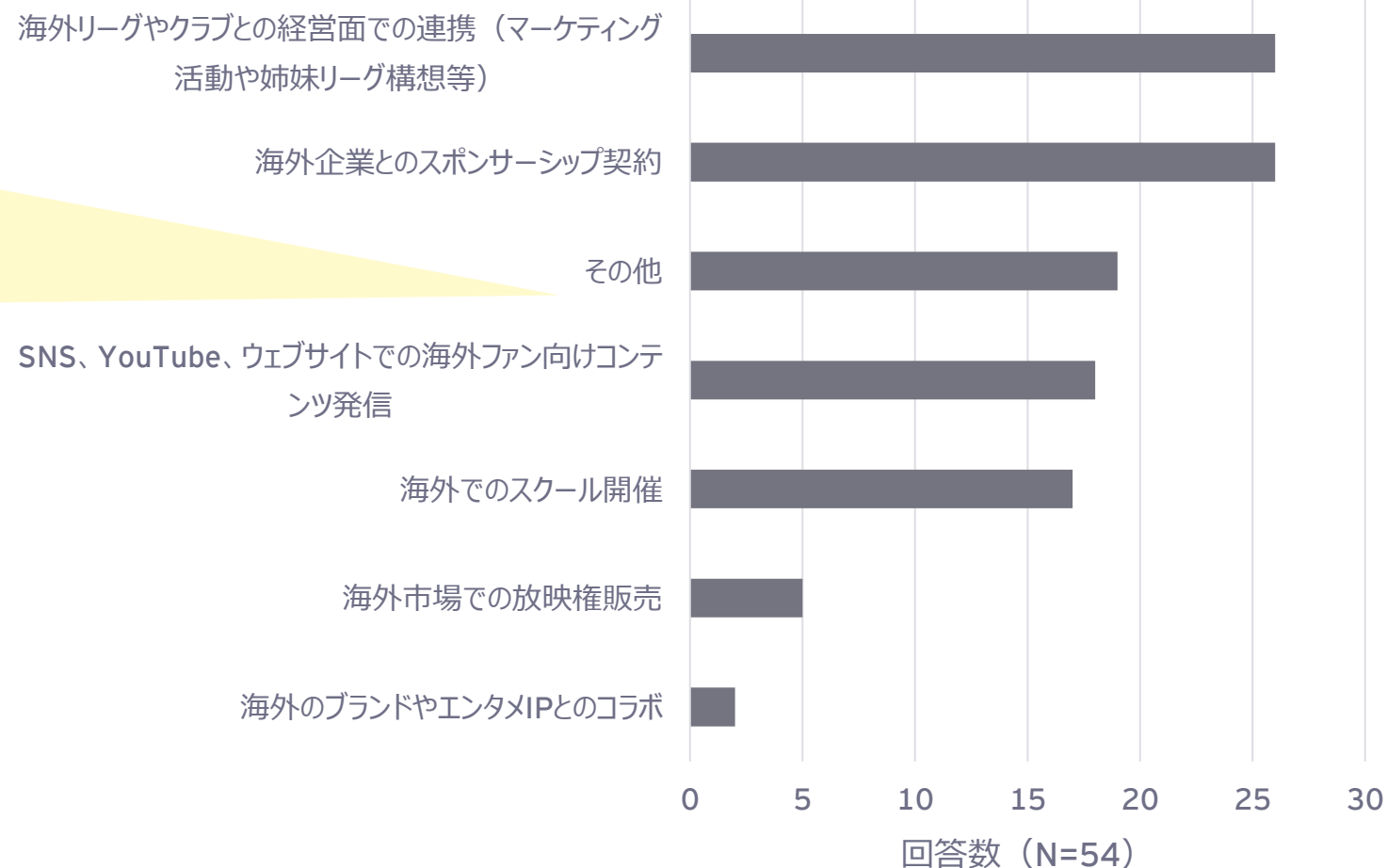
Q12 - ご担当のリーグ・クラブの海外展開事業の取組状況について教えてください。 (必須) (選択式)



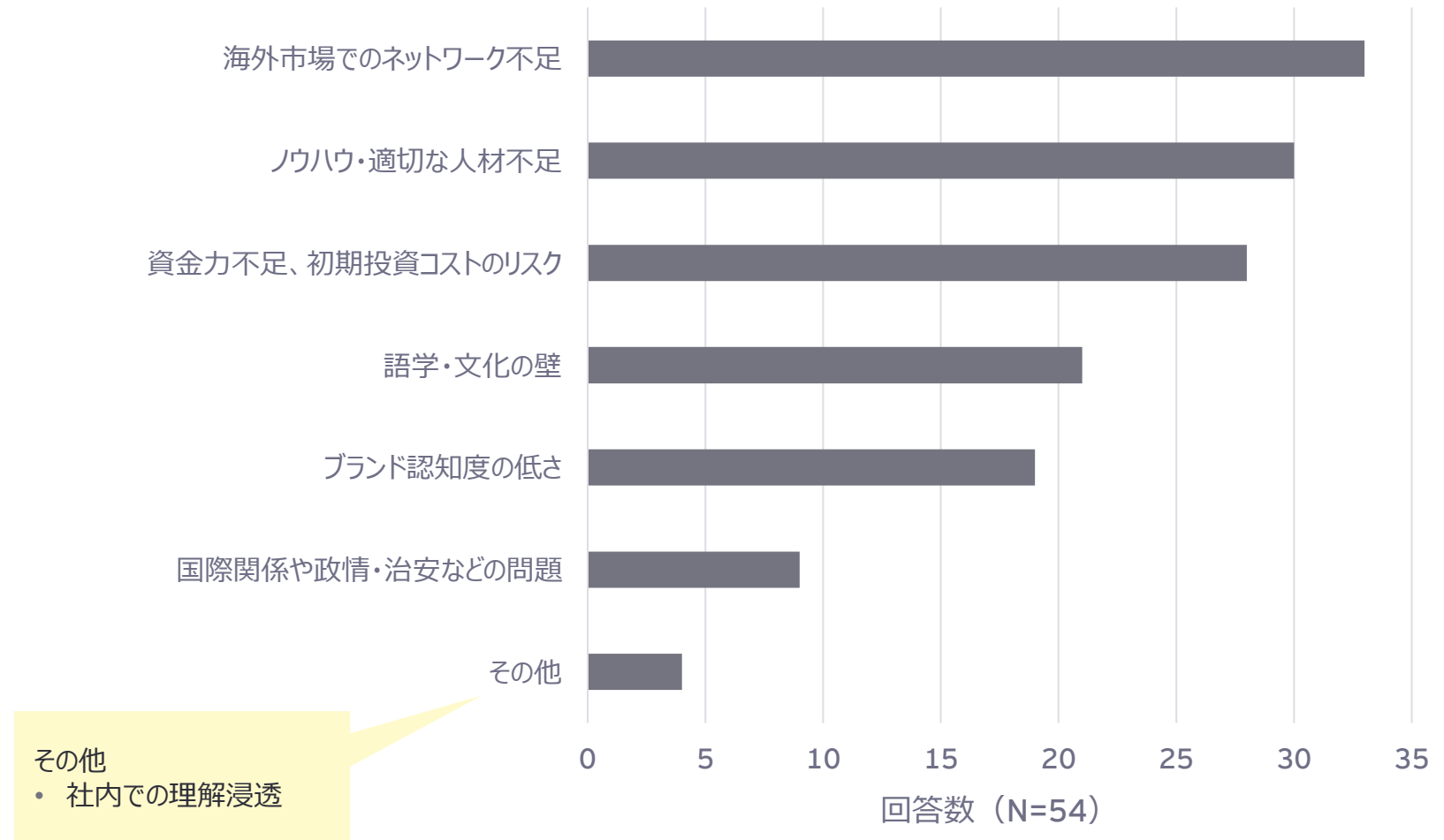
Q13 - ご担当のリーグ・クラブの海外展開事業の取組状況について教えてください。 (必須) (選択式) (複数回答可)

その他

- 強化・育成・アカデミー事業：7回答
- 試合興行・交流試合：4回答
- 指導者交流：2回答
- スポンサーとの連携：2回答
- サステナビリティ
- Jリーグインタナショナルの設立とロンドンオフィスの設置
- 訪日客向け商品提供
- イベントの開催



Q14 - 事業の海外展開に関して、障害（課題）は何だとお考えですか？ （必須）（選択式）（複数回答可）



二次利用未承諾リスト

報告書の題名 令和6年度補正予算
「スポーツエンターテインメント・コンテンツ海外展開支援事業（海外展開事業加速に向けた経営人材等育成研修委託事業）」報告書

委託事業名 令和6年度補正予算「スポーツエンターテインメント・コンテンツ海外展開支援事業（海外展開事業加速に向けた経営人材等育成研修委託事業）」

受注事業者名EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

頁	図表番号	タイトル
18		公益財団法人スポーツヒューマンキャピタル (SHC) 写真
20		在日アメリカ大使館TOMODACHIイニシアチブ写真
21		Walnut Street Theatre 写真
21		Pittsburgh Symphony Orchestra 写真
38-47		ロゴ・写真
78		ロゴ