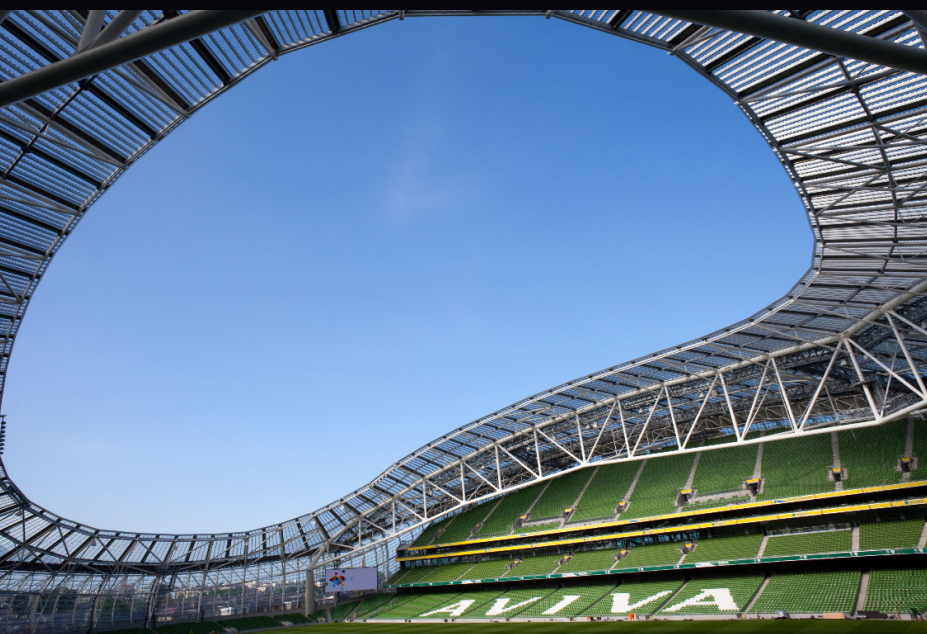




**スポーツ観戦体験
グローバル調査レポート**

～ サッカー編

はじめに	3
調査の目的と概要	4
調査結果サマリー	10
スポーツ界からの声	12
日本サッカーの観戦体験	14
アメリカサッカーの観戦体験	16
ドイツサッカーの観戦体験	18
日本の観戦体験向上に向けた課題	20
発行にご協力いただいた皆様	21
編集後記	22
執筆・調査・分析担当者	23



発行:

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

Customer & Marketing Division

〒100-8361

東京都千代田区丸の内 3-2-3

丸の内二重橋ビルディング

TEL : 03-5220-8600 (代表)

URL : <https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/operations/topics/crm.html>

監修者: 宮下 剛

執筆責任者: 森松 誠二

はじめに



令和時代が始まり、改めて平成を振り返るとデジタル化が浸透した時代でした。携帯電話、スマートフォンが普及し、人々のライフスタイル、購買行動、コミュニケーションが変化しました。

デジタル化は、当然の事ながらスポーツの観戦体験にも影響を与えました。応援するチーム、選手の情報の収集やチケットの購入は Web で行うようになり、試合放映も主軸は地上波からネットにシフトし、途中経過や結果も時間や場所の制約なく簡単にリアルタイムで確認できるようになりました。

このような変化の中で試合会場に足を運ぶスポーツ観戦に求める期待も当然変わっていると考えられます。

しかしながら、スポーツ観戦に訪れる人の目的は多様であり、また運営に関わるステークホルダーも多岐にわたります。

現在、スポーツビジネスへの関心が高まり、多くの企業が様々な仕組みを提供するなどサービス向上に努めています。こうした個々の取り組みを繋げる事で、より高い顧客サービスの実現が可能と考えており、そのためには顧客視点で全体を俯瞰して見るのが有効と考えました。

デロイト トーマツグループは多くのビジネスアドバイザーを擁する日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつです。2015年4月に立ち上げたスポーツビジネスグループでは毎年Jリーグマネジメントカップを発行するなど活動してまいりました。

今回のレポートもスポーツビジネスマーケットに新たな視点としてさらなるビジネスの活性化に繋がる事を信じております。

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

執行役員 Customer & Marketing Division リーダー 宮下 剛

シニア マネジャー / Customer Experience Designer
Customer & Marketing Division
Sports x Customer Experience ビジネスリード

森松 誠二



調査の目的と概要

スポーツ観戦の面白さは試合そのものだけではない。
日本のスポーツ観戦はもっと面白くなる。
スポーツを日本文化に根付かせるヒントは観戦体験にある。

とあるインドアスポーツの観戦体験から

2018年の某日、あるスポーツの観戦に出かけたところ、会場となる某市体育館に続く道には何の案内もなく、体育館に到着してもなお看板もなく、本当にここで試合があるのだろうかと不安になったことがある。

土足厳禁、飲食禁止の体育館、閑散とした観客席、試合後のサイン会も会場の都合で途中で打ち切り、試合結果はインターネットを検索してやっと見つかる程度。マイナーと呼ばれるスポーツの持つ運命なのかと半ば諦めかけたのは一度ではない。

一方で、野球やサッカーなどのメジャースポーツは熱狂的なファンが多く集まり盛大な応援をしている。いわゆるスタグル（スタジアムグルメ）を楽しみ、演出を楽しんでいる一方で、会場の混雑具合にうんざりし、もう一回見に行こうというモチベーションが上がりきらないという声も少なくはない。

「家に帰るまでが遠足です」

子供のころ学校の先生から誰もが一度は言われたことがあるだろう。最後まで気持ちを緩めないようにというのが意図ではあるが、

子供ながらに帰宅するまでなぜかワクワクしていたことを覚えている。以前、地方の旅行代理店のポスターで「旅は思い立った時から始まる」というキャッチコピーを見たことがあるが、スポーツの観戦も全く同じことが言えるのではないかと考えた。

デロイト トーマツ コンサルティング (Deloitte Tohmatsu Consulting : DTC) の CRM (Customer Relationship Management) グループの中でも主に Customer Experience (顧客体験) に関するコンサルティングを実施している私たちは、これまでのコンサルティングで蓄積されたノウハウや経験を「スポーツの観戦体験」の向上にも応用させることができなかつたかと考えた。

すなわち、試合を知った瞬間から始まり、家に帰るまでの観戦体験を向上させる。そして人々がそれぞれのスタンスでスポーツ観戦を楽しむスタイルが日本の文化として定着するようになることに貢献したいと考えた。

スポーツビジネスのブームを一過性のものにはしない

世間は 2020 年の東京オリンピックそしてそ

の先を見据えてスポーツをビジネスに、スポーツを文化にという掛け声で大いに盛り上がっている。VR (Virtual Reality= 仮想現実) や AR (Augmented Reality= 拡張現実)、5G、AI、IoT といったテクノロジーがスポーツの現場に適用されてきている。Sports x Technology は大きな可能性を持っている一方で、Technology 主体のアプローチは必ずしも成功しないということは過去数十年のコンサルティング経験からもわかっている。そこで、私たちは上述した Customer Experience の考え方でスポーツファンの「観戦体験」に注目し、その現状を可視化し、比較することでスポーツ観戦の魅力さをさらに向上させていくための解決策やヒントを見つけるというアプローチをとることにした。



スポーツ観戦の推奨度をシーン別の体験に分解



顧客ロイヤルティ指標を用いて、スポーツ観戦の推奨度を算出

「あなたが観戦したスポーツを家族・友人・知人にも競技場で観戦することをどれくらい勧めますか（推奨度を0～10の11段階で回答）」という質問で観戦体験全体を通しての推奨度を回答いただいた。

そして、推奨度0～10をつけるうえで、「以下（表1）の14種類の体験はどのように影響しましたか」の質問で、「非常にマイナスに影響した」、「マイナスに影響した」、「ややマイナスに影響した」、「点数に影響していない」、「ややプラスに影響した」、「プラスに影響した」、「非常にプラスに影響した」の7段階から一つを選択して回答するものである。また、その影響を与えた理由をフリーテキストで回答いただき、具体的な体験や思考の理解に努めた。

スポーツの試合観戦であるため、「試合観戦そのもの（表1の"8"）」が一番影響が大きくなる傾向は容易に予測できるが、今回の調査の目的はその「周辺」で何が起きているかを理解し、「1. 試合の情報を知ったとき」から「14. 翌日以降、インターネットやSNS、TVなどでのチーム、選手情報の入手、閲覧」までの試合観戦のカスタマージャーニーにおける改善や今後の可能性を探ることにあるため、すべての体験における観客の声を集めることにした。

すべてのステークホルダーが同じ目的を共有する

スポーツ観戦の体験を向上させる責任は協会やリーグ、クラブだけにあるものではない。情報発信するメディアや報道各社、スタジアム運営・管理の会社、イベント企画会社、チケット販売会社、ケータリング、レストラン、ホテル、公私の交通機関など観戦体験に関わるたくさんのステークホルダーにその責任があると同時にビジネスチャンスがある。もちろん、観客自身もそのインフルエンサーになる。

本レポートはそのあらゆるステークホルダーの皆様にご覧いただき、スポーツの観戦体験向上に協力いただき、日本にスポーツが文化として定着していくことのきっかけの一つになることを願っている。

なお、本調査には株式会社 Emotion Tech のサービスである Emotion Tech を利用した。

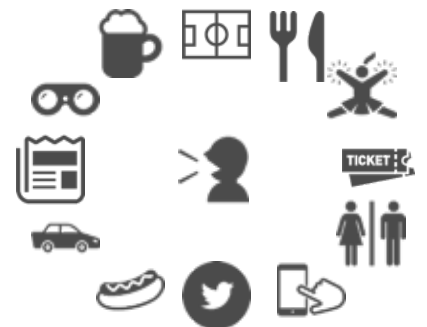


図1. 様々な体験による一つの観戦ジャーニー

表1. スタジアムでの観戦推奨度に影響を与えた14の体験

体験			
1	試合の情報を知ったとき	8	試合の観戦（プレー、審判、実況・解説、応援、飲食、暑さ・寒さなど）
2	競技場での観戦を検討したり、決定するまでに情報収集・相談したとき	9	ハーフタイム
3	チケットを購入した時の一連の流れ（発券機、インターネット、電話など）	10	試合終了後、競技場を出るまでの一連の流れ
4	試合観戦までのチーム情報や試合情報の収集、メールなどの受信	11	試合観戦後、競技場外での過ごし方（飲食など）
5	試合当日の競技場までの移動	12	試合観戦後、自宅や宿泊場所への到着後のインターネットやSNS、TVなどでの情報確認（収集）
6	競技場到着後、場内へ入場するまでの一連の流れ	13	試合観戦後、自宅や宿泊場所への到着後のインターネットやSNS、電話などでの感想の共有（発信）
7	競技場内への入場から試合開始前までの時間の過ごし方（選手紹介を含む）	14	翌日以降、インターネットやSNS、TVなどでのチーム、選手情報の入手、閲覧

集計結果の見方

推奨度への影響の大きさと現在の状態

前述の質問により、回答者の観戦時における各体験が、推奨度にどれくらいの影響を与えたかを知ることができる（青の波形）。また影響度合いのプラスマイナスを相殺することで、その体験における現在の状態、つまり、その体験が影響度を押し上げる要因になっているのか引き下げる要因になっているのかを知ることができる（オレンジの波形）。この二つの波形こそが現状の観戦体験の可視化であり、そこに、改善へのヒントが隠されている。

① 推奨度へ与える影響の大きさ（青の波形）

例えば、図2において「体験1」や「体験5」、「体験8」は他の体験に比べて大きく上振れている。これはこれらの体験がプラスであろうがマイナスであろうが、推奨度に大きく影響を与えているということである。つまり観戦者が気にしている（気になった）ポイントといえよう。ちなみにこの曲線の値について、最も高いスコアのことを「100」として他の要素を算出している。

② 推奨度の上げ下げ要因（オレンジの波形）

①を算出するにあたり、プラスの影響とマイ

ナスの影響が存在する場合、それを相殺した値がこの曲線である。これが青の波形から離れれば離れるほど、マイナスに影響したと答えた人が多くいるという意味で、いわゆる現状の満足度が図れると言い換えてもよいものである。

③ 改善効果の大きさ

①と②のギャップの大きさのことで、全体の推奨度の与える影響が大きい割に、現状の満足度が低いところと表現すればわかりやすい。ギャップの大きい体験について改善を行い、②のラインを①のラインにできるだけ近づけることで、影響度＝プラスの影響度を目指す。

④ 潜在的なニーズの可能性

現時点においては、観客が大して反応をしていない体験。良かろうが悪かろうが全体に対しての影響がないと考えられる。「観戦体験の改善」を考えるならば、優先順位が低くなる場所である。しかしながらここには潜在的なニーズがあると考えられる。影響がないということは今後プラスにもマイナスにも振れる可能性を秘めている。イノベーションを起こすのならこの領域になる。

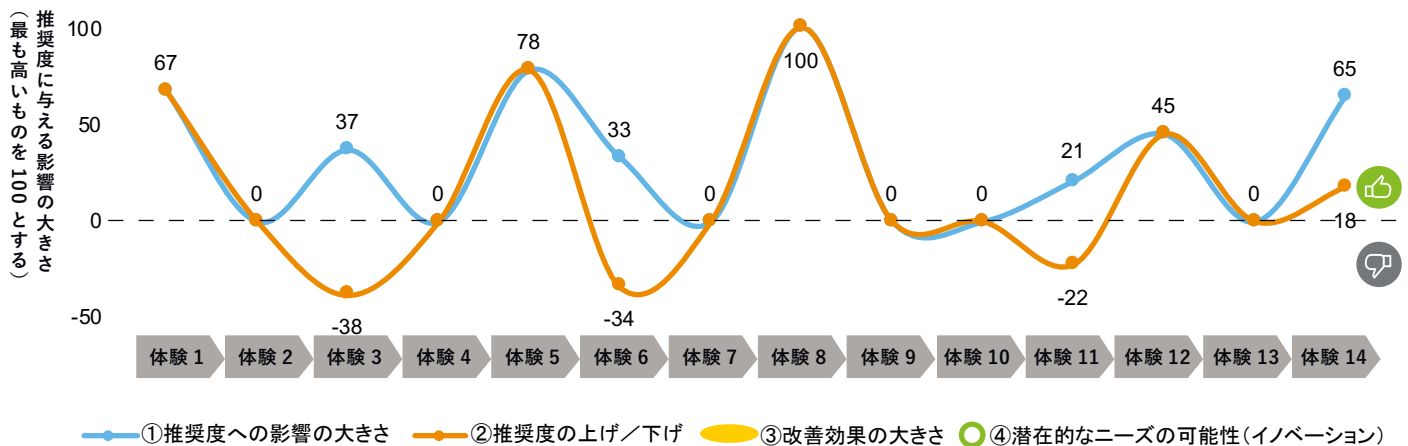


図2. 推奨度へ与える影響の大きさと現在の状態の可視化

(出所：Emotion Tech 社の資料を基に DTC にて作成)

表2. 推奨度および影響度のチャートから読み取れる指標

表していること	意味
① 推奨度への影響の大きさ	この値が大きいくほど、推奨度へ与える影響が大きい体験であるといえる。値が0の体験は、推奨度に対して特に影響はない。
② 推奨度を押し上げているか/引き下げているか	この値が0より高いと、推奨度を押し上げている体験である。対して、0より低いと推奨度を引き下げている体験といえる。
③ 改善効果の大きさ	この値が大きいくほど、改善効果が高い体験である。たとえ推奨度を押し上げている体験であっても、この値が大きければ改善の余地がある。
④ 潜在的なニーズの可能性	顧客が何も感じていない体験である。そのため、全く期待していない体験（価値）を提供することは顧客体験のイノベーションにつながる可能性があるといえる。

(出所：Emotion Tech 社の資料を基に DTC にて作成)

調査の対象と回答者の属性 (日本)



対象競技はサッカー、対象国は日本、アメリカ、ドイツ

対象競技はサッカーとし、国別の傾向の違いを比べるために、日本以外にサッカーの本場であるドイツ、スポーツビジネスが盛んなアメリカを選び、それぞれインターネット調査により400サンプルを集計した。回答の条件は、「過去1年以内に競技場でサッカーの試合を1回以上観戦した」である。

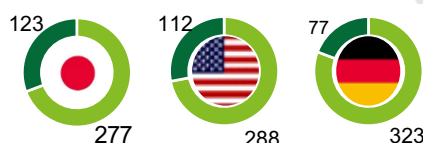


図3. 回答者の男女比率

日本の回答者属性： 年齢構成比はほぼ均等、回答はおよそ90%がプロフェッショナルの試合観戦

日本の回答者の属性を見ると、18歳以下の回答は十分な数が得られなかったが、全体的にバランスよく年齢層が構成されていることが分かる。他国と比べて特徴的なのは60歳以上が14%を占めていることである。また回答の対象となる試合のカテゴリーはプロフェッショナル(いわゆるJリーグ)であり、67%は1部つまりJ1のゲームであった。なお、過去に何回も試合を見に行ったことがある回答者が含まれていることを考慮し、本アンケートでは「最も印象に残っている1試合」に限定して回答を募った。

ファンクラブには入っていないがチーム、選手、競技のファン

回答者のおよ半数近くはファンクラブに入るほどではないが、チームや選手、サッカーのファンであると回答している。サッカーとの関係が身内が出ているからというような運動会、競技会的な回答が少ないことはサッカーがプロの興行として定着してきている証

と言えるだろう。興味深いのは「その他」の回答である。「その他」と答えた人数のうち約36%は「特に関係はない」だったが、約17%は「地元だったから」と回答した。Jリーグ発足当時10クラブだったのが2019年では55クラブと、計算上は1県(都道府)に一つ以上存在するクラブが地元のチームとして認知されている一方で、試合の観客は自分たちをファンだとは思っていないということになるのだろうか。地域のイベントの一つとして観戦しているということなのかもしれない。

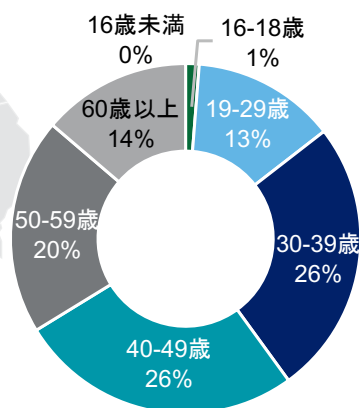


図4. 回答者の年齢構成比(日本)

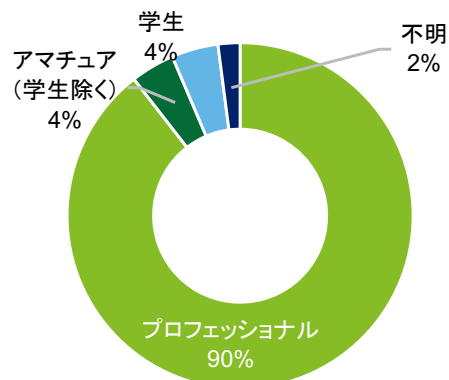


図5. 回答者の観戦した試合のカテゴリー(日本)

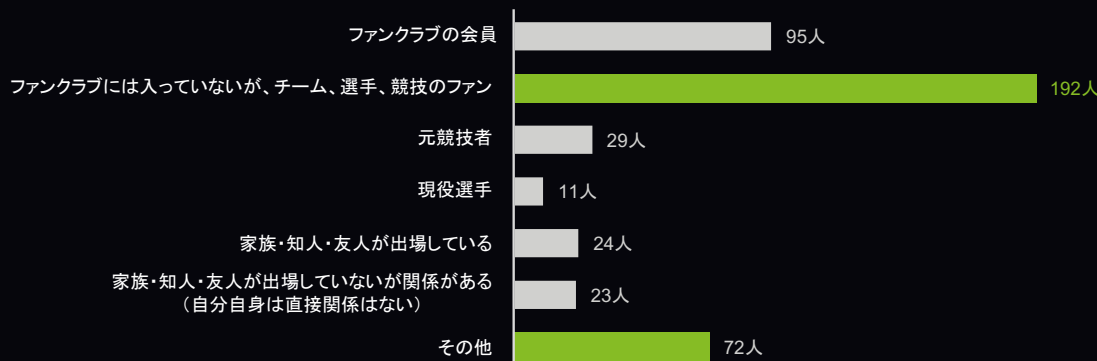


図6. サッカーとの関係(日本)

調査の対象と回答者の属性 (アメリカ)



30歳代が半数近くを占め、学生やアマチュアの観戦者も一定数

アメリカの回答者の属性を見ると、30~39歳が46%とおよそ半数近くを占めている。60歳以上は4%と日本(14%)に比べて低い結果となった。18歳以下の回答は十分な数が得られなかった。

また、回答の対象となった試合の 카테고리ではプロフェッショナルが75%を占めるものの、アマチュアや学生の試合もそれぞれ11%、13%を占め、学生スポーツが一つのブランドとして成り立っているアメリカの特徴が表れていると言えるだろう。

なお、アメリカにおいてプロフェッショナルサッカーはMLS (Major League Soccer) が直接関与する1部リーグのことを指し、2部、3部以下のリーグは日本でいうところのJFL (Japan Football League: 日本フットボールリーグ) 以下相当である。

本アンケートではカテゴリーの質問の後に、さらにどのリーグかを質問しており、「1部」と回答したのは約半数の54%である。これを考慮すると、MLSの試合を回答の対象としたのは全体の約半分であり、残りの半分はアマチュアおよび学生のリーグであることが分かる。

ファンクラブに入って応援するファン

回答者のおよそ半数近くはファンクラブに入ってチームや選手を応援している。ファンクラブには入っていないがチーム、選手の

ファンを加えると回答者の約4分の3以上がファンである。アメリカの特徴として「家族・知人・友人が出演している」と回答した人が79人もいる。自分と身近な人がプレーしているのを観戦する層も一定数いることが分かる。競技経験者や現役選手も試合を観戦しているのは、日本とは異なる傾向として現れている。

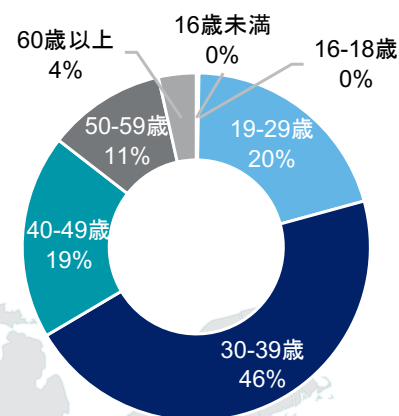


図7. 回答者の年齢構成比 (アメリカ)

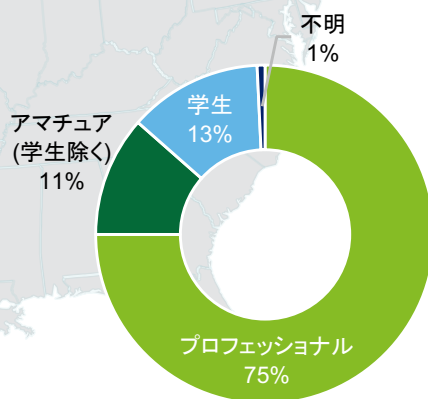


図8. 回答者の観戦した試合のカテゴリー (アメリカ)

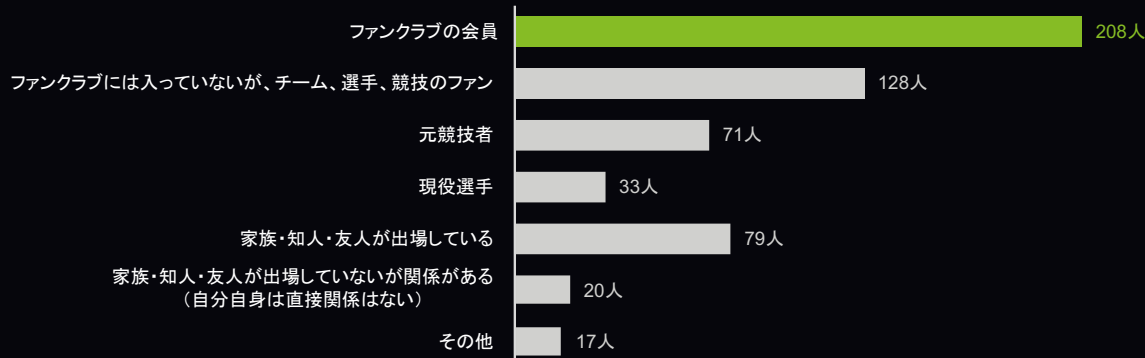
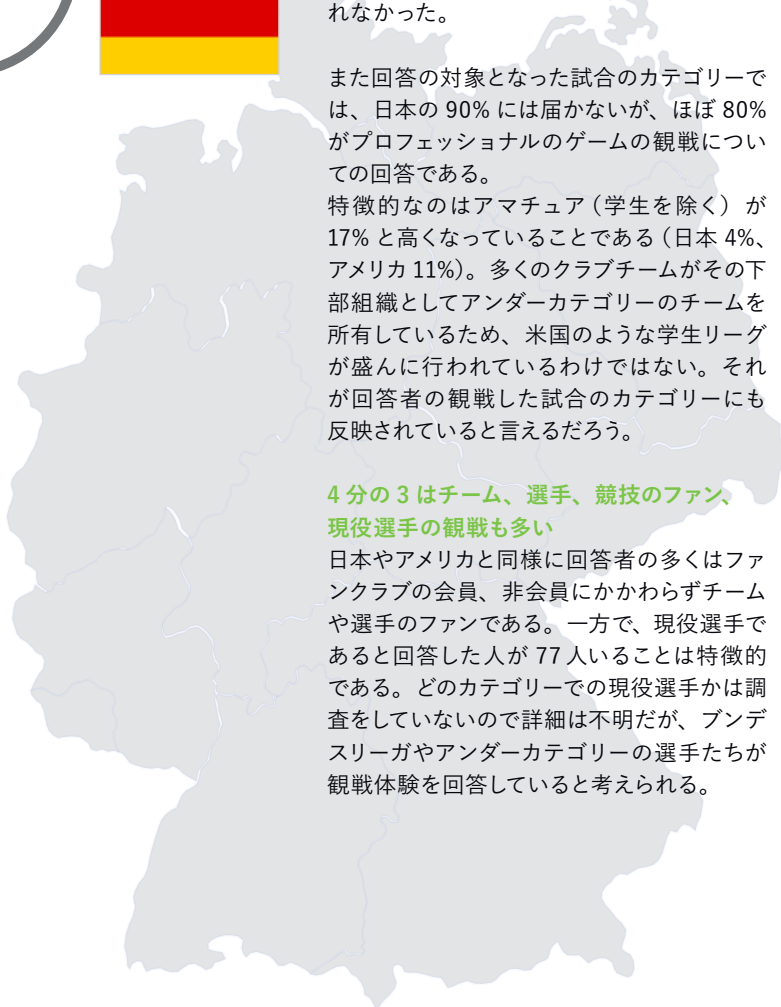


図9. サッカーとの関係 (アメリカ)

調査の対象と回答者の属性 (ドイツ)



30歳代が多くを占めるも、バランス良く構成された年齢層が観戦する80%はプロフェッショナルの試合

ドイツの回答者の属性を見ると、年齢層の構成は30~39歳が34%を占めるものの、おおよそ全体としてバランスの取れた形となっている。但し、60歳以上については5%で、アメリカと同様に日本(14%)との差が大きかった。18歳以下の回答は十分な数が得られなかった。

また回答の対象となった試合の 카테고리では、日本の90%には届かないが、ほぼ80%がプロフェッショナルのゲームの観戦についての回答である。

特徴的なのはアマチュア(学生を除く)が17%と高くなっていることである(日本4%、アメリカ11%)。多くのクラブチームがその下部組織としてアンダーカテゴリーのチームを所有しているため、米国のような学生リーグが盛んに行われているわけではない。それが回答者の観戦した試合の 카테고리にも反映されていると言えるだろう。

4分の3はチーム、選手、競技のファン、現役選手の観戦も多い

日本やアメリカと同様に回答者の多くはファンクラブの会員、非会員にかかわらずチームや選手のファンである。一方で、現役選手であると回答した人が77人いることは特徴的である。どのカテゴリーでの現役選手かは調査をしていないので詳細は不明だが、ブンデスリーガやアンダーカテゴリーの選手たちが観戦体験を回答していると考えられる。

現役のプロ選手がSNSなどで(同じ競技であるかどうかは別として)試合の観戦模様を投稿しているのを見かけることがあるが、ヨーロッパでは一つのクラブが複数の競技のチームを所有することが多くあるため、プロの選手がプロの試合を観ることも広く浸透しているのかも知れない。

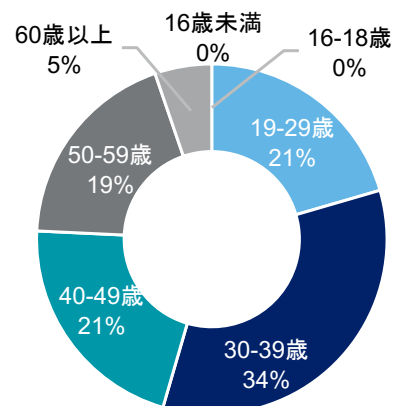


図 10. 回答者の年齢構成比(ドイツ)

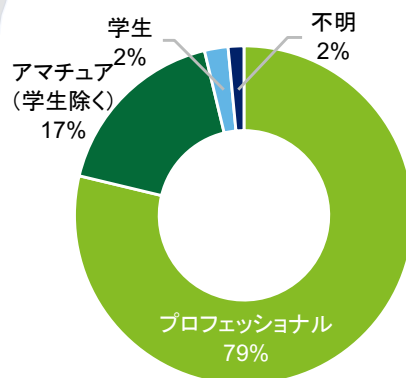


図 11. 回答者の観戦した試合の 카테고리(ドイツ)

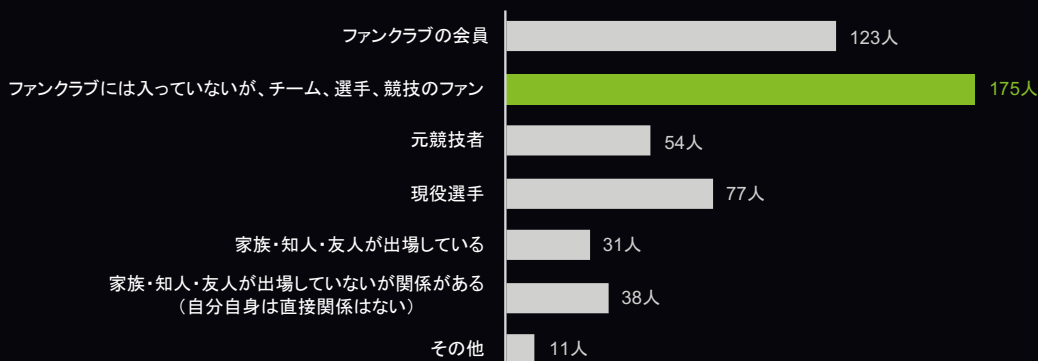


図 12. サッカーとの関係(ドイツ)



調査結果サマリー

試合観戦そのものが大きく影響を与える日本

試合観戦を中心に様々な体験が影響を与えるドイツ

試合観戦以外の体験が大きく影響を与えるアメリカ

推奨度は米国が突出

スタジアムでの観戦体験を基にして、他人にもスタジアムでの観戦をどれぐらいの度合いで勧めるかという推奨度の平均は米国が 8.9 と一番高く、次いでドイツ (8.0)、日本 (7.4) と続いている。平均での差は大きくないようにも見えるが、その分布をみると大きな違いがある。

推奨度 9 もしくは 10 をつけた割合は米国の 70% に対して、ドイツ 48%、日本 31% となっている。日本人の特性として 9 や 10 といったスコアをつける傾向が高くないことを割り引いたとしても、決して高いとは言えない。しかしながら、これ以降のデータを見ることで、この数値を悲観的にとらえる必要はないことがわかる。

表 3. スタジアムでの観戦推奨度 (国別比較)

比較項目	日本	米国	ドイツ
推奨度	7.4	8.9	8.0
推奨度 9、10 の割合	31%	70%	48%

試合観戦そのものが与える影響は日本、ドイツでは 1 位、アメリカでは 4 位

観戦体験全体を踏まえた推奨度 (スタジアムでの観戦を友人、友人にどれぐらいの度合いで勧めるか) に影響を与える個々の体験を比べると、国別に特徴が浮かび上がってくる。試合そのものが大きく影響を与える日本、ドイツに比べアメリカでは、試合そのものよりも試合日以前の情報収集や当日スタジアムに入場してからゲーム開始までの時間の過ごし方が大きく影響を与えている (表 4)。ただし、影響を与えるといっても必ずしもプラスの影響であるとは言い切れない。

試合観戦以外での期待が高いアメリカ

試合日前の情報収集や当日の試合開始までの時間の影響度合いが大きいアメリカだが、この二つの体験に対する満足度は低い。影響度に対してその上げ下げの割合でみると、下げている方の割合が大きいことが分かる。詳細は後述するが、送られてくるメールにうんざりしていたり、混雑しすぎる会場に疲れてしまったりしたことがその原因のひとつにある。

スポーツ観戦を一つのマーケットとして認知されているが故に、メールマガジンなど多くのマーケティング活動が行われていることによる弊害ではないだろうか。

試合観戦以外の影響度が低い日本

3 国を比べて顕著なのが、日本の波形である。(図 13) 試合観戦そのものの影響力が一番高いという点ではドイツと同じだが、それ以外の体験が与える影響が非常に小さく、特に観戦後についてはほとんど影響力がない。その結果、波形が観戦そのもの以外がフラットになっている。

またアメリカ、ドイツに比べて、オレンジのラインと青のラインの間のギャップも極端に少ない (= 不満がない) ことも日本の特徴である。これは、日本における観戦体験というものがまだまだ未熟であると考えても良いのではないだろうか。日本のサッカー観戦はもっと楽しくなるチャンスがたくさんあるはずだ。

表 4. スタジアムでの観戦推奨度に影響を与えた上位 3 体験 (国別比較)

	日本	アメリカ	ドイツ
最も影響を与えた体験	試合の観戦(プレー、審判、実況・解説(MC)、応援、飲食、暑さ・寒さなど)	試合観戦までのチーム情報や試合情報の収集、メールなどの受信	試合の観戦(プレー、審判、実況・解説(MC)、応援、飲食、暑さ・寒さなど)
2 番目に影響を与えた体験	試合の情報を知ったとき	試合の情報を知ったとき	試合の情報を知ったとき
3 番目に影響を与えた体験	試合当日の競技場までの移動	競技場内への入場から試合開始前までの時間の過ごし方(選手紹介を含む)	翌日以降、インターネットや SNS、TV などでチーム、選手情報の入手、閲覧

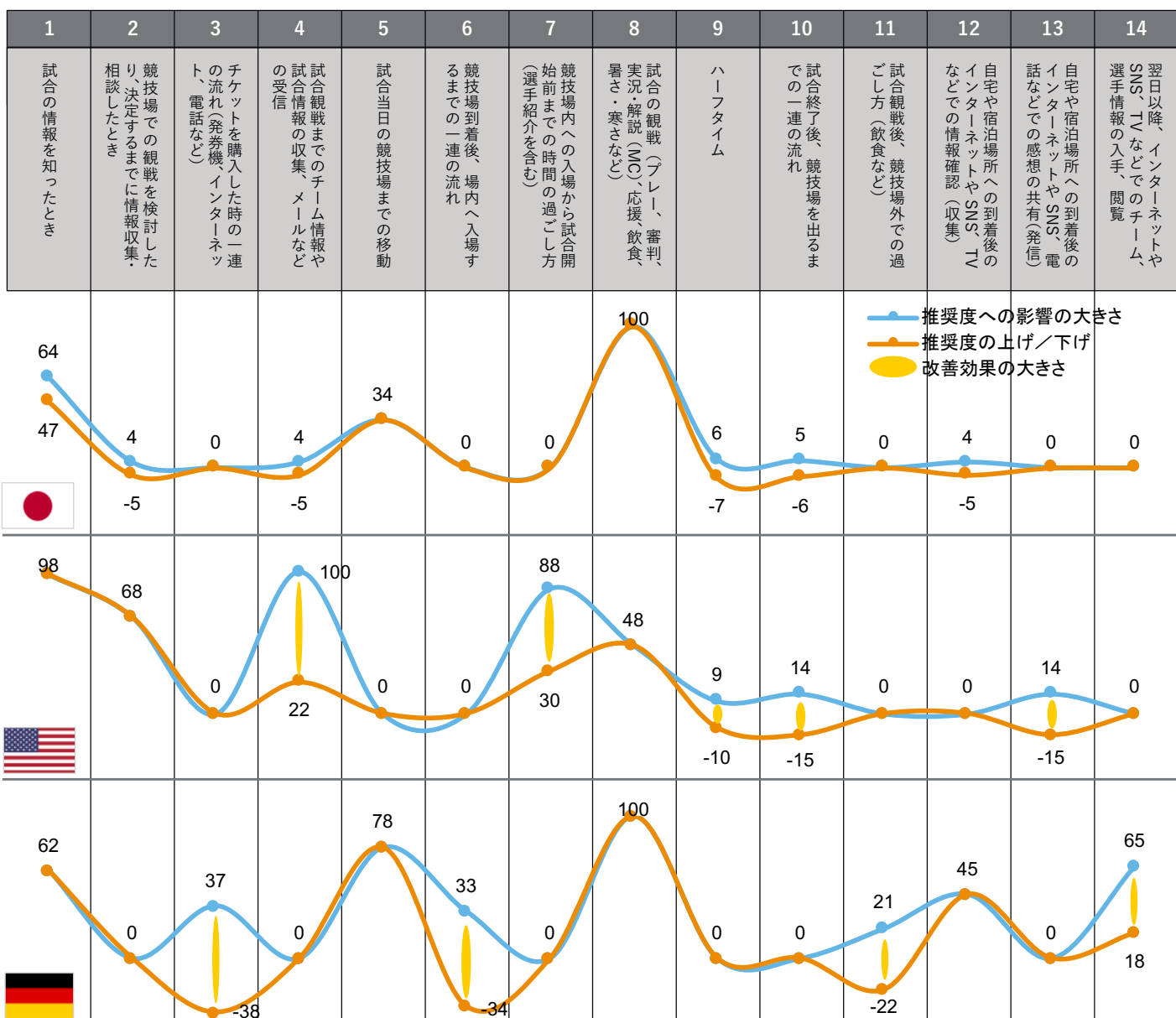


図 13. 全体の推奨度に対する体験別の影響度とその上げ下げの度合い (国別比較)

そのためにはゲームの主催者だけでなく、メディアや報道各社、スタジアム運営、管理の会社、イベント企画会社、チケット販売会社、ケータリング、レストラン、ホテル、公私の交通機関など試合観戦にかかわるあらゆるステークホルダーが目指すべき観戦体験を共有したうえでそれぞれが工夫し、そして連携していく必要がある。もちろん運営側だけでなく観戦する側にも工夫できることはたくさんあるであろう。日本においてスポーツというものがビジネスになり、文化になっていくためのヒントが隠されているように思える。

試合観戦後の影響力があるドイツ

サッカーの本場でかつ文化として根付いているドイツでは、予想通りではあるが、観戦そのものが与える影響が一番大きい。また、チケット購入や当日の移動なども全体

に影響を与えている。日本、アメリカとの相違点として目立つのは試合観戦後のいくつかの体験が与える影響が大きいことである。試合を見て終わった後も様々な体験があり、それぞれがプラス、マイナス両方の影響を与えていることが分かる。情報発信が与える影響が大きいアメリカに対して情報収集の与える影響が大きいというのも興味深い。観戦そのもの以外でも楽しんだり、不満に思ったりするドイツはやはりサッカーというスポーツが生活の中に文化として浸透している証拠なのかもしれない。

3 国それぞれに特徴がある中で、唯一同じ特徴を持つ体験がある。それが「1. 試合の情報を知ったとき」だ。「我が町で試合がある」「面白いカードだ」「あのチームの戦いぶりが見られるかも」といったような喜びと期待にあふれる瞬間はだれ

もが興奮し、ワクワク感を他の誰かと共感したいと思うのは国が変われども同じなのかもしれない。

世界のスポーツはもっと楽しくすることができる

今回の調査はサッカーで、しかも代表的な3 国のみでの比較ではあったが、これだけを見ても、日本だけでなく世界のスポーツはもっと楽しくなる可能性を秘めていると言えるだろう。日本のスポーツビジネスの熱が高まる中、数々のステークホルダーが共感、連携し目指すべき観戦体験を設計・実現していくことは私たちファンにとっても歓迎すべきことである。



スポーツ界からの声

調査結果について、日本のスポーツ界を代表する皆様から感想と、各競技における観戦体験への考えを伺った



公益社団法人
日本プロサッカーリーグ
専務理事 木村 正明氏

一体感が場のエネルギー
と感動を作り出す
とても参考になりました。

©J.LEAGUE

あらゆる人を試合に誘い続けてわかったのですが、サッカー観に行きませんか？よりも、ビール飲みに来ませんか？と誘う方が、反応がよかったです。人は自分の興味の有無を本能的に判断しています。

いかに楽しかったと感じていただけるか。それらを踏まえ、選手やチームは最高のプレーを、クラブ全体で最高の観戦体験を創り出すことで、その一体感が場のエネルギーを生み出し、感動を作り出すのだと思います。



©J.LEAGUE



株式会社今治、夢スポーツ
代表取締役会長
岡田 武史氏

日本のスポーツ界には大きく
発展する可能性がある
日本のスポーツは体育つまり
教育というところから入って



パシフィックリーグ
マーケティング株式会社
メディア事業本部 メディア
事業部長兼 デジタルマーケ
ティング本部 デジタルマー
ケティング部 荒井 勇気氏

スタジアムに限らない観戦価値を提供

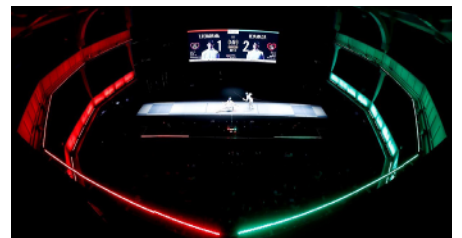
リーグ TV にて 36 試合の VR (Virtual Reality) LIVE 配信を実施。スタジアムでの観戦体験に限らずテクノロジーを活用した新たな観戦体験の提供を目指す。更にパーソル x クライマックスシリーズ パには VTuber (Virtual YouTuber) を実況に起用した LIVE 配信も行った。スポーツの中心的価値でもあるスタジアムでの観戦に限らず、観戦者の潜在的ニーズを実現する観戦価値提供はスタジアム外でもまだまだ実現すべきことがある。



公益社団法人
日本フェンシング協会
会長 太田 雄貴氏

突け、心を。
私が就任以来作った新たなスローガンです。

感動体験を提供することを目指し、大会改革では、決勝戦を体育館から劇場へ移し、ファンの方々に非日常的な体験を提供する方針に切り替えました。大会単体を収益の柱にするというよりは、大会の運営や取り組みを1つのショーケースとしてスポンサーのセールスにつなげて行く狙いがあります。観客満足度が高い競技会に昇華させて行くことで、選手も、観客も、スポンサーの方々にとっても満足度が高い状態を作り続けたいと思っています。



写真：竹見脩吾

いるので、ビジネスや文化としての目線に欠けているところがある。しかし、ビジネスとして成り立たないとそのスポーツの発展や持続が難しくなり結果として文化として根付かない。今ようやく日本のスポーツ界がスタジアムでのお客様目線のファンエンゲージメントを考え始めたが、このデータを見て試合前後

の体験が諸外国では重要で顧客満足度に大きく影響を及ぼしている事がわかった。そして、日本では試合観戦に関心が集中しているという事はスポーツ側がそれ以外の視点に注目していなかった証拠であり、逆にそこに力を注ぐことにより大きく発展する可能性があるということだと気付かされた。



株式会社
横浜 DeNA ベイスターズ
取締役副社長 木村 洋太氏

サイドディッシュに力を入れる
日本のプロスポーツ観戦の
楽しみ方がプレーのみに

偏っているということは、スポーツビジネス
拡大の可能性がある証左と思えた。横浜
DeNA ベイスターズでは、サイドディッシュ
ともいべき演出・イベントに力を入れている。
ただ、あくまでメインは野球。様々なぎっ
かけで来場して頂き、プレーの魅力でファン
として定着してもらうことが理想。ホーム
ランやサヨナラなどは、球場に来て必ず
見られる訳じゃないし、我々に作れるもの
でもない。ただ、運よく見られた時そこに
すぐ素敵な演出があれば、忘れ得ぬ体験
になるのではないかと。その為に我々のでき
ることはまだまだある。



公益社団法人ジャパン・
プロフェッショナル・
バスケットボールリーグ
常任理事 葦原 一正氏

ホスピタリティと共感が
満足を生む

日本文化の長所として誇れるものの1つに
「ホスピタリティ」の質が挙げられるが、
日本のスポーツ界においては、まだ高めら
れる余地が大いにいると考えている。お客
様の満足度を高めるため、いかにBリーグ
が提供するサービスに「共感」いただけるか
という点を重視し、常にPDCAサイクルを繰
り返しながらか行錯誤している。
当調査のように「観戦体験」を見える化する
ことで、施策の検討・実践が、勘に頼るも
のではなくなり、科学的に対応可能となるた
め、非常にスポーツビジネスにおいて有益
なものと認識している。



© B.LEAGUE



公益財団法人
日本ハンドボール協会
会長 湧永 寛仁氏

新しい技術によるファンと
選手の接点づくり

仕事の関係でドイツへ行くと、どんな規模の
街であっても、『街全体でスポーツが盛り上
がっているな』と実感する事が多いです。ス
ポーツが地域を活性化し、地域もスポーツを
活性化しているのです。とても良い循環が流
れているのを感じます。日本ハンドボール協
会では新しい技術を活用して、ファンと選手
の接点をつくり、地域を盛り上げていきたく
と思っています。更には、デロイトの顧客ロイ
ヤリティ指標を参考にしながら、人々が楽し
める仕組みを構築してゆく予定です。



公益財団法人
日本ラグビーフットボール協会
Top League Next プロジェ
クトマネージャー 瓜生 靖治氏

はじめての観戦者にももっ
と楽しんでいただく

ラグビーは純粋に試合そのものを見て帰る
という文化があり、古くからラグビーを愛し
てくれているファンに支えられています。
しかし、これからは、初めてラグビーを観
戦した人たちにももっと楽しんでいただく必
要があるため、会場でのイベントやSNSの
活用など試合周辺のエンタテインメント分野
の強化を考えなければなりません。しかし、
それを一朝一夕にできるわけではないため、
このような調査結果を活用しながら試行錯
誤を続けていきたいと思っています。そう
いった意味で、大変有用な調査だと考えて
います。



株式会社今治、夢スポーツ
代表取締役社長
矢野 将文氏

今までにないワクワクやド
キドキを提供したい
知り合いにスポーツ観戦を

勧めるのは一定のラインを超える行為である。
勧めることによって、程度の差こそあれ、第
三者ではなく当事者に立場が変わるからだ。
今回の調査に応じた顧客は、これまで勧め
たことがなかったとしても、当事者への入場
門をくぐったのと同様である。改善効果が
高い経験について顧客の訴えに応じるのは勿
論のこと、潜在的なニーズの可能性を把握
し、顧客に対して今までにないワクワクやド
キドキを提供したい。



プロハンドボール
プレーヤー
銘苅 淳氏

選手のドラマや共感を
楽しむ

日本におけるスポーツの楽しみ方としては2
通りあると考える。一つはスポーツのプレー
やゲームそのものを楽しむこと。もう一つは
選手のドラマだったり共感を楽しむこと。
日本は、欧州のようなハンドボール文化がな
いため、事前や事後の情報よりも会場での
インパクトが大事になってくると考えられる。
選手のキャッチコピーや注目選手をピック
アップしたりするだけで、見る目、見方が変
わってくる。それには、選手個人の人となり
が見えるようにネットやメディアでの発信が
必要で、それが事前事後の情報収集として
の楽しみにもなる。さらに、企業スポーツの
域を出ないハンドボール界ではあるが、選手
一人ひとりが社会人ハンドボールプレーヤー
としてプロ意識を持ち、ファンを大切にする
心のこもった言動をとることが重要であると
考える。





日本サッカーの観戦体験

試合そのものに偏っている観戦体験
 試合以外の価値を創出できるかが、改善のカギとなる

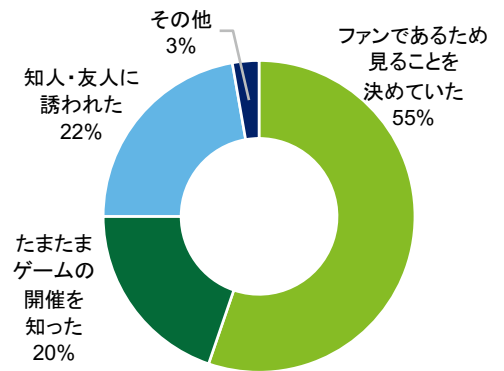


図 14. 試合観戦のきっかけ

「見ることを決めている」ファンは他国より少数
 試合観戦のきっかけとして、「ファンであるため見ることを決めていた」と答えた回答者の割合が日本では55%と、アメリカ(78%)やドイツ(82%)を大きく下回る数字になった。ただし、「たまたまゲームの開催を知った」中でも「競技のファン」と答えた人は多く、アメ

リカやドイツと比較すると、「サッカー好きではあるものの、毎回観戦に行くような特定のチームのファンではない」といったセグメントが一定数存在すると考えられる。

「知人・友人に誘われた」回答者の推奨度に改善の余地あり

日本における回答者の推奨度(0~10の11段階で調査)は、平均で7.4ポイントであったが、その内訳を見ると、「ファンであるため見ることを決めていた」回答者が7.9ポイントであったことに対し、「知人・友人に誘われた」回答者の推奨度は、7.0ポイントとその差は大きい。更に女性に限定すると、この数値は

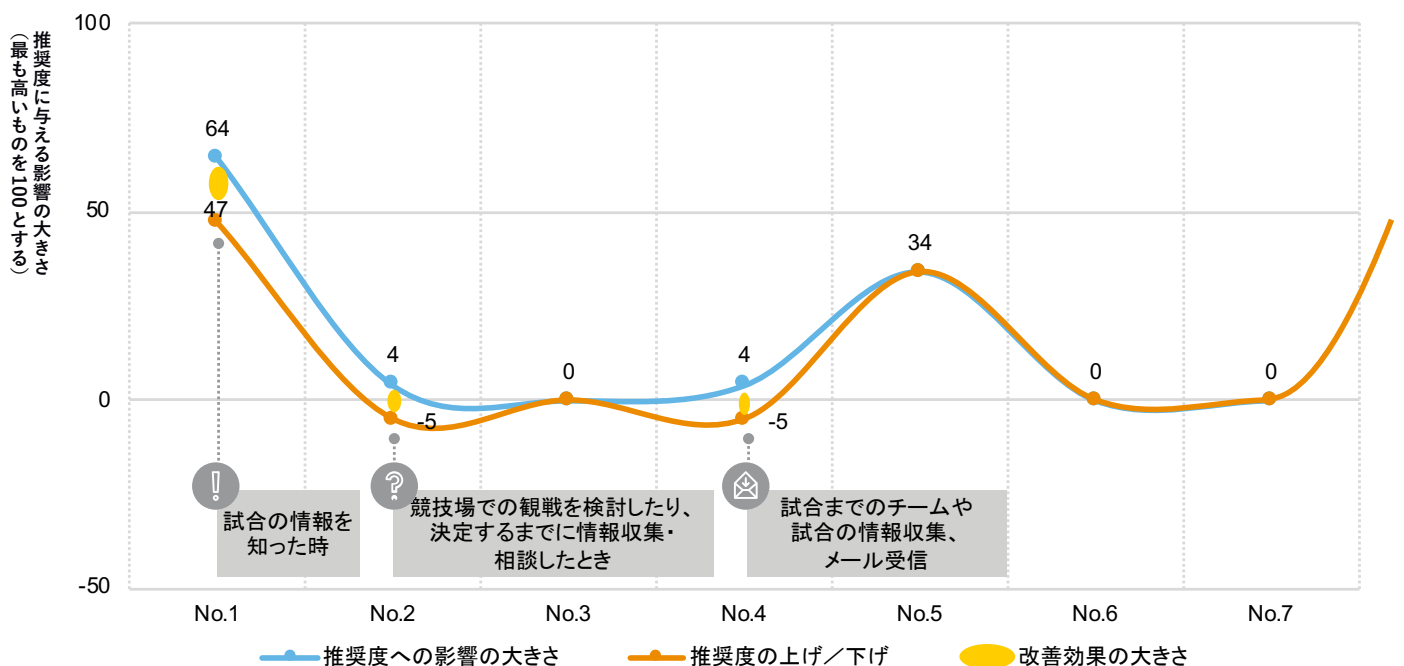


図 15. 日本サッカーの観戦体験(全体の推奨度に対する体験別の影響度とその上げ下げの度合い)

6.3ポイントまで低下する。これは友人・知人に誘われて見にきたような“サッカー観戦初心者”が十分満足のいく体験を得られていない可能性を示しているといえる。

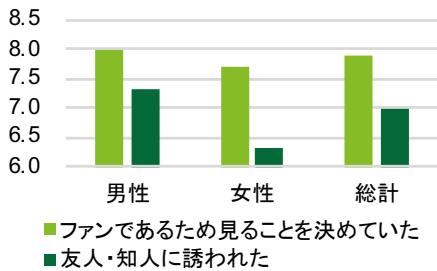


図 16. 属性別推奨度平均値

「試合そのもの」に偏っている日本の観戦体験

日本における観戦体験の大きな特徴は、図 15 のとおり、「試合の情報を知ったとき」「試合の観戦」以外における波形がほとんどフラットであり、かつ、青とオレンジの差分が少ないことが挙げられる。これは、「顧客体験を向上させるための改善ポイントが少ない」と見るよりも、アメリカやドイツと比較すると、「試合そのもの以外で観戦体験を構成するという文化が根付いていない」と見る方が妥当であろう。マイナスの体験を改善する、というよりも、プラスの体験を他に創出できないか、という考え方が必要になる。試合そのもの

の以外でプラスの体験を得られる要素がないのであれば、当然、サッカー観戦初心者の満足度向上には限界がある。

試合を知った時は、感情が高まる瞬間

日本における観戦体験の中で、「試合そのもの」に次いで影響が大きかったのは、「試合の情報を知ったとき」である。「ファン」と回答した人の多くは、このタイミングでポジティブな感情を得ている。一方でファンでない人は、「〇〇選手が出ると聞いて嬉しくなった」「〇〇チームが地元で見られる」といった意見はあるものの、この時点でポジティブな印象を持つことは限定的である。

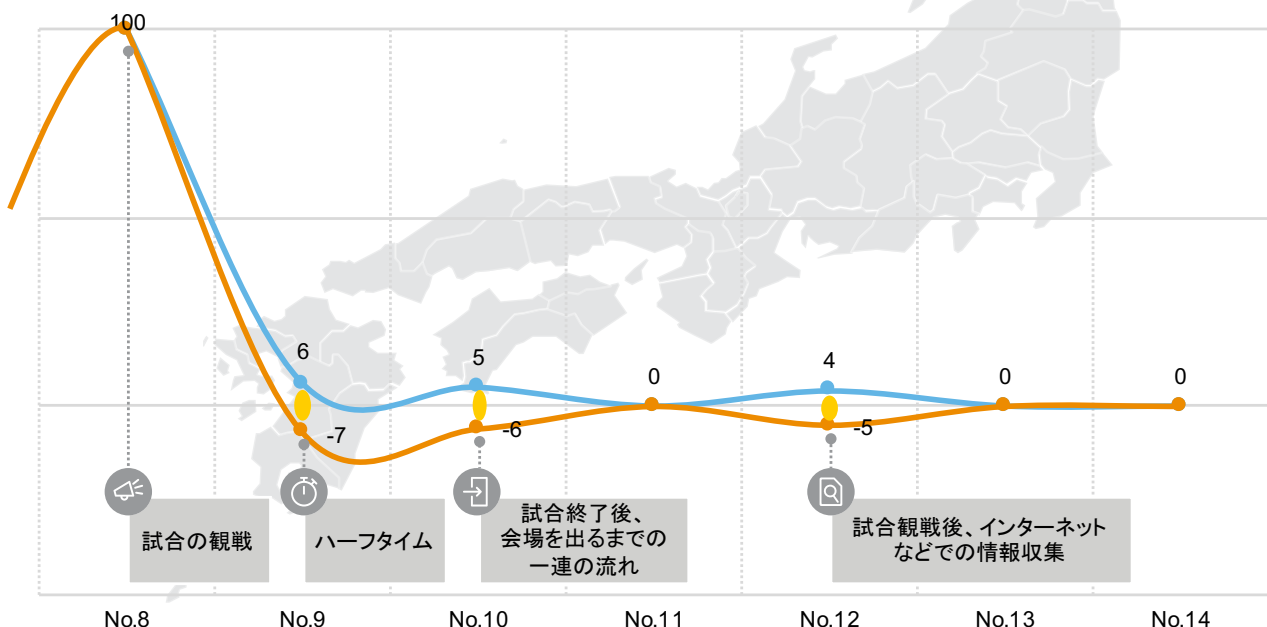
試合前後の体験

「試合前後の体験」が与える影響は、現時点では少ないが、アメリカやドイツではこの体験が観戦体験において重要な構成要素になっていることを踏まえると、これからの日本の観戦体験の強化にあたってのポイントという見方もできる。試合前後の意見で最も目立ったのは、「混雑していて大変であった」「長い距離を歩いた」といった不満であり、初心者でも迷わない案内や歩道の整備については改善の余地がある。一方で、「沢山のひとと一緒に、気持ちが上がった」「熱気を感じた」と、混んでいる事象でも人によっては好意的な捉え方をしているケースもあった。

「混雑」は、不満要素のひとつである一方で、盛り上がり形成する大きな要因でもある。特にサッカー観戦初心者にとっては、90分の試合を終始集中して見て楽しむことのハードルが高いため、応援や熱気といった「盛り上がりを感じる体験」が重要になる。

自宅に到着後の体験

観戦体験は、スタジアムにいる瞬間のみで形成されるものではなく、自宅に帰ってからの体験によっても、「次もまた見に行こう」という感情につながる。帰宅後の体験としては、「スポーツニュースを見て楽しんだ」「SNSが盛り上がり、自分も書き込みをした」「サポーター同士で感想を言い合った」といったポジティブなものか、「何もしないので影響しなかった」というものに分かれた。つまり、「試合後に語り合うファンの仲間がいるか」「SNSやコミュニティに参加しているか」が影響要素として大きいことがわかる。ファン以外の層に対し、どのように試合後にコミュニケーションをとっていくべきか、考える必要がある。





アメリカサッカーの観戦体験

試合観戦前の体験が大きく影響を与えており、改善の余地あり

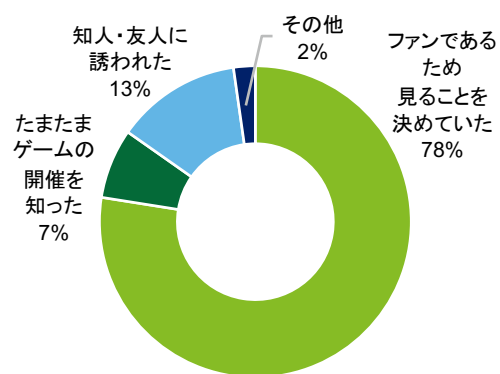


図 17. 試合観戦のきっかけ

地元チームのファンであることが試合観戦のきっかけ

試合観戦のきっかけの割合が1番高いのが「ファンであるため見ることを決めていた」の78%であり、日本の55%を大きく上回る。観戦した競技場で最も多かった項目が「居住地区・市内で、チームの所在地」で

あることから、地元チームのファンであることが想定できる。一方、日本、ドイツは「居住区・市内ではなく、チームの所在地」が多いことから、アメリカは他国より比率の高いアマチュア・学生スポーツも含めて地元との密着率が強いのではないだろうか。

好みが分かれる試合前の情報提供

試合までのチームや試合の情報収集・メール受信の体験が観戦推奨度に一番影響を与えており、それに対する満足度は大きく二つに分かれている。

ポジティブなコメントとして「事前に情報を入手することで、観戦体験をより充実させ

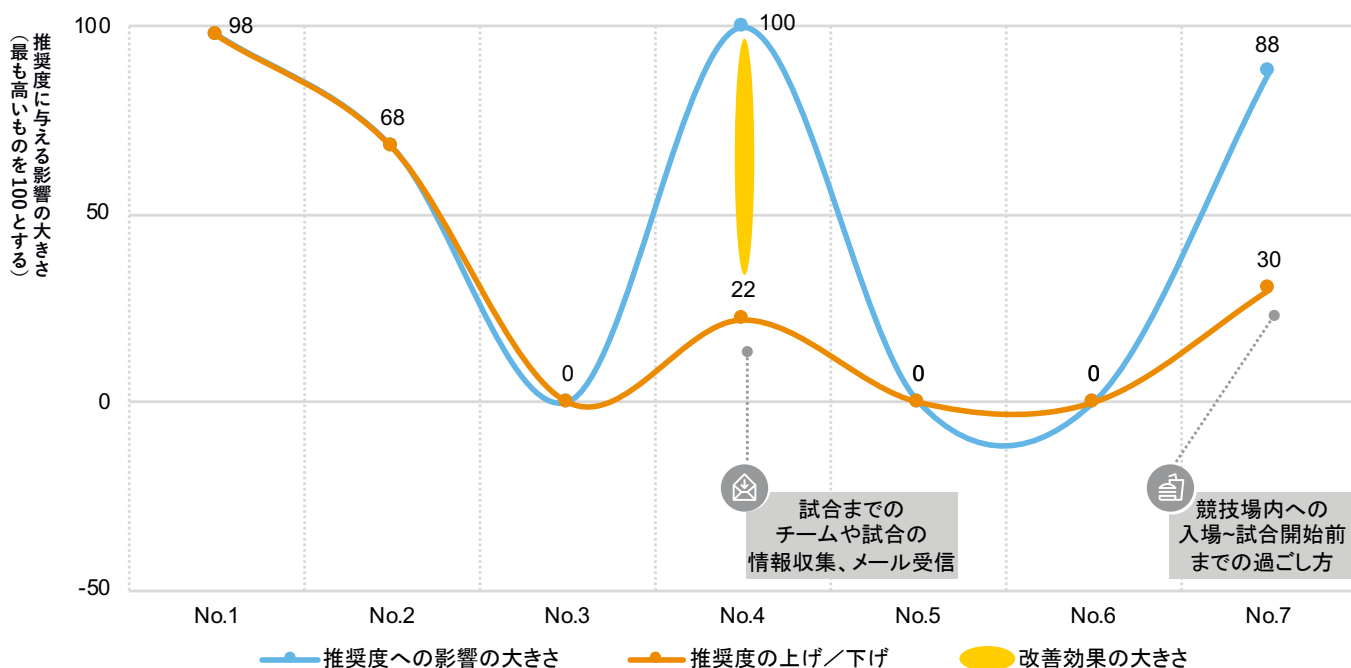


図 18. アメリカサッカーの観戦体験 (全体の推奨度に対する体験別の影響度とその上げ下げの度合い)

られる」、「情報を知ること、より当事者意識が生まれる」があげられる。一方、ネガティブなコメントとして「メールが多すぎる」が多くある。サッカー市場拡大の為の積極的なマーケティング活動が裏目に出ている可能性がある。

試合開始前を「観戦体験」と明確に位置付け

日本、ドイツと比べて試合の観戦そのものよりも当日の試合開始前までの時間の過ごし方の影響度合いが大きいのがアメリカの特徴である。ポジティブな意見の多くは、試合開始前までの時間も「観戦体験の一部である」と明言しており、観戦者がはっきりと意識している。また、「友人や家族との時間」「ソーシャル化する楽しい時間」というコメントが散見されることから、アメリカ人にとって競技場に足を運ぶことは、試合の観戦そのものよりも、身内と楽しい時間を共有する目的の方が大きいかもしれない。

ハーフタイムは同伴者との会話の時間

ハーフタイムについては「退屈」「何も起きない」というネガティブなコメントが推奨度を引き下げている。とはいえ、プラスのコメントには「友人と前半の試合を振り返り、後半の試合に関して予測する時間」「家族と会話をする」が多い。アメリカのメジャースポーツのハーフタイムは派手な演出やショーといった印象があるが、必ずしも観戦者が求めているものと一致するわけでは

なさそうである。「退屈だ」「何も起きない」といったコメントに対しては、より魅力的なコンテンツが必要になる一方で、新たな演出で惹きつけるよりは、観戦者に行動を委ねてみることも必要なかもしれない。

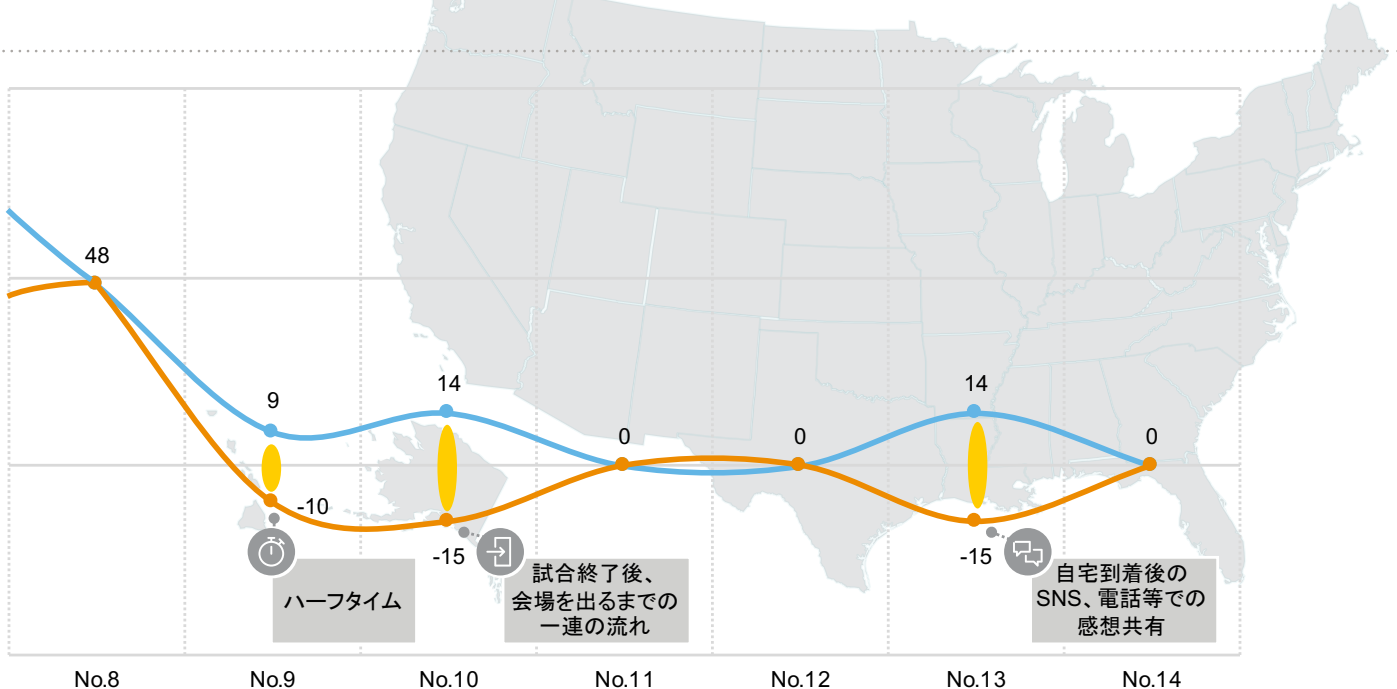
チームの勝利と競技場を出るまでの時間が再来場の決め手

「この体験（競技場をでるまでの時間）の結果次第で再来場するか決める」との声があることから、このギャップを埋めることは推奨度を引き上げる効果が高いといえる。アメリカは車社会のため、サッカーの試合の観戦にも車で来場していることが予想される。その為、推奨度を押し下げている原因として「駐車場から出るのに1時間もかかりフラストレーションが溜まる」「混雑していて渋滞が酷い」という声が多い。しかし、必ずしも退場時の混雑だけが推奨度を左右する要素ではなさそうだ。中には「自分のチームが勝利したから良い体験になった」「試合後の人々の熱気が良い」等、混雑を気にせず試合の余韻を楽しんでいる声もある。試合直後であり、最も余韻が強く残っている時間帯での体験のため、試合の内容・結果によって反応が異なるのも納得できる。

試合観戦後の体験は、当事者意識を持った活動が目立つ

自宅到着後のSNS、電話等での感想共有

については意見が分かれている。ネガティブなコメントの多くは単に「SNSを利用しないから」である。一方、「チームのサポート手段の一つ」「試合観戦が出来なかった人の為に共有する」「観戦したことを他の人に知ってほしい」等、当事者のような意識も見え隠れするのがポジティブな意見の特徴だ。試合観戦後は情報を発信することへの関心が強く、ドイツ（後述）の情報収集・参照への関心の高さと逆の傾向があるのもアメリカの特徴といえるであろう。





ドイツサッカーの観戦体験

80%以上が予め観戦することを決めており、試合以外のいくつかの体験で影響を受け、その体験への期待も高い

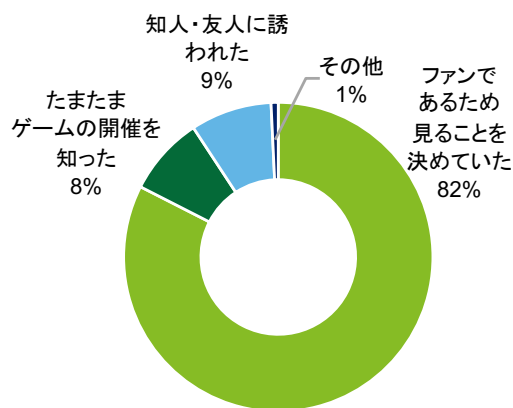


図 19. 試合観戦のきっかけ

ファンであることが観戦に行くモチベーション

82%の人が「ファンであるため見ることを決めていた」と回答。この傾向はアメリカと類似している。アメリカとの違いは「知人・友人に誘われた」の比率がアメリカの7割以下であることだ。ドイツの観戦者は自分

自身の意志で観戦に行くことを決定する傾向が強いと思われる。

観戦前はチケット購入、入場の体験に改善の余地あり

チケット購入におけるギャップの多くはその価格にある。ネガティブなコメントの多くは

価格の高さを指摘している。それでも入手が困難であることを指摘するコメントもあるように、需要があることが分かる。特徴的なコメントは「価格は高いけどそれだけの価値がある」。少数意見だが「チケットを買うこと自体が面倒くさい」という声もあるのは興味深い。

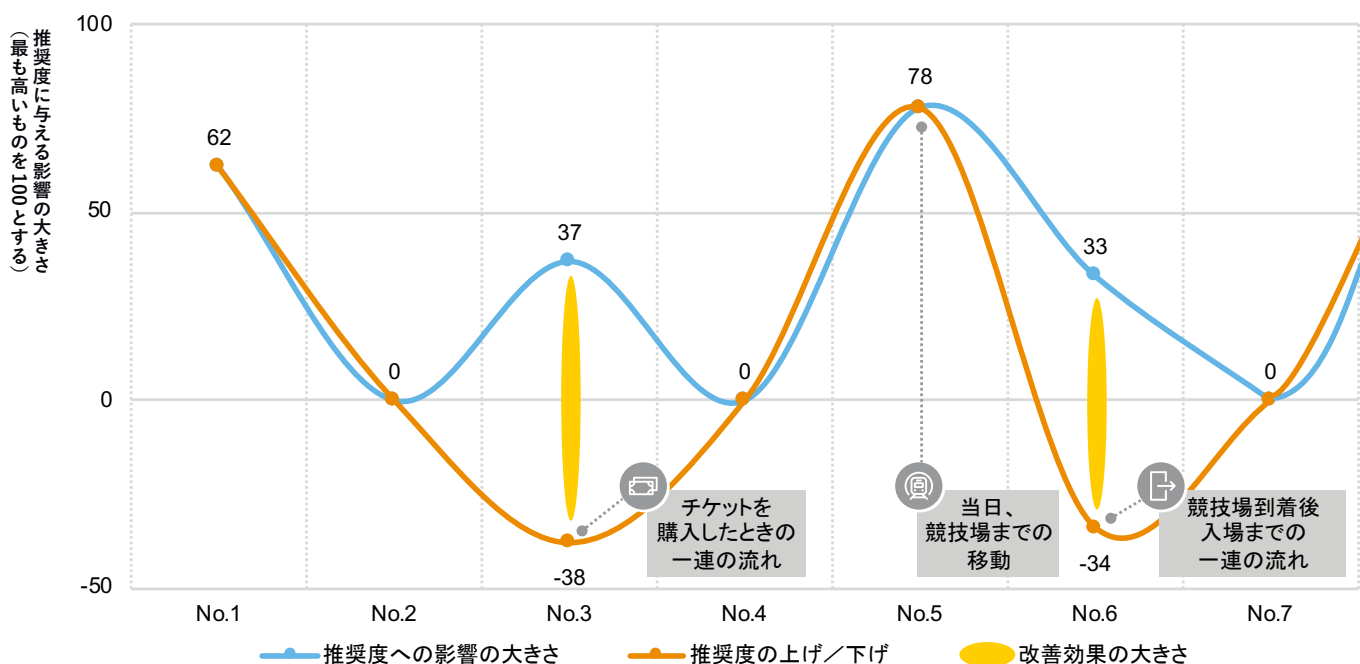


図 20. ドイツサッカーの観戦体験（全体の推奨度に対する体験別の影響度とその上げ下げの度合い）

スタジアム到着後入場するまでの待ち時間や長い行列、人の混み具合はドイツ人にとって総合的な推奨度に与える影響が大きいのと、不満が蓄積するポイントであることがよく分かる。どこに行っても行列を見ないことがないくらい行列に慣れている日本人との違いなのかも知れない。

試合観戦後のいくつかの体験が全体の推奨度に影響を与える

試合観戦後の仲間との食事やSNS、テレビなどでの情報収集は観戦者の楽しみであることは疑いはないが、ドイツ人はこれらも観戦体験の一つとして認識していることが分かる。ここでの体験も全体の推奨度に対して影響を与えている。当日の情報収集には概ね満足をしているようだが、翌日以降の情報入手、閲覧には不満があるようだ。この体験単独で目立ったネガティブなコメントは少ないが、試合当日の「試合の情報共有は楽しい」「Facebookで新しい交流が生まれた」「試合後は、必ず試合について議論する」といった積極的な活動をしたというコメントの多さに比べて、「情報がない」「負けたときは楽しくない」といったコメントがあり、試合直後に比べて応援しているチームの勝敗の影響が大きいことがわかる。

試合観戦後の競技場の外での過ごし方については、意見が分かれている。知り合った

他のファンと一緒にバーやレストランでホットドッグとビールを楽しむ声が多い一方で、ネガティブなコメントは「食事の値段の高さ」と「ファン同士の争い、喧嘩」が挙げられる。熱狂的なファンが多いドイツでは試合を観た興奮にアルコールが加わって、いざこざに発展してしまうケースも少なからずあるようだ。ストレートに「フーリガンが迷惑」というコメントもあった。

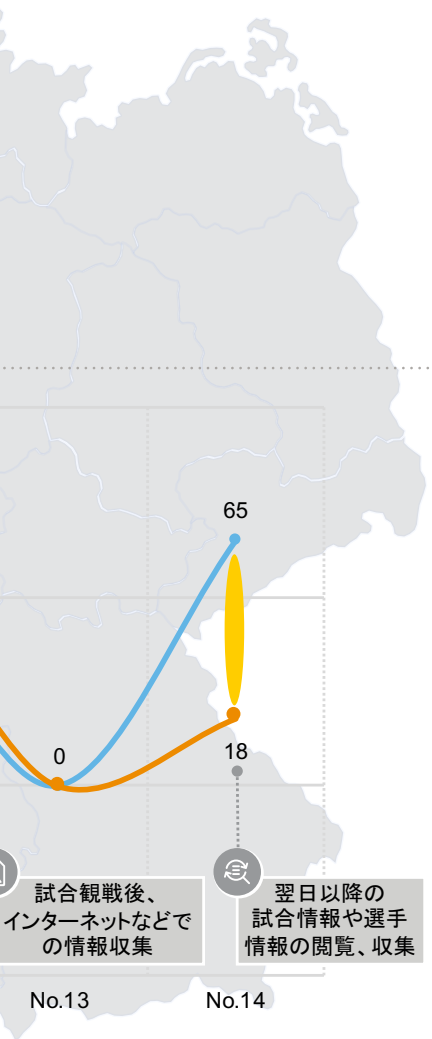
ハーフタイムはトイレと食事の時間

ハーフタイムの過ごし方はほとんどがトイレ休憩もしくはビールやフードの補充となっている。コメントにも「ヴルスト(ソーセージ)」「ビール」という言葉が飛び交っている。また「退屈」「覚えていない」「なにやってたっけ」といったコメントも散見され、ドイツ人の観戦者にとってハーフタイムは選手同様に休憩、ブレイクの時間であると考えられる。以前アメリカのスーパーボウルに倣って有名歌手を起用したハーフタイムショーをドイツで行ってプーイングを買ったということがあったが、なるほど頷ける話である。

試合前後の体験も「観戦体験」の一つ

日本、アメリカと比べて青の波形の上下、つまり影響度の上げ下げの箇所が多いのがドイツの特徴である。これはつまり試合を知ったときからチケット購入、移動観戦、観戦後の飲食、情報収集といった一連の観戦体験(ジャーニー)を楽しむ文化がド

イツの観戦者には根付いていることを意味している。そのため、各体験に対する満足不満足もはっきりと現れている。ハーフタイムへの関心が低いからといって、そこにイノベーションを求めて奇をてらった演出をするよりも、数少ないクールダウンの箇所だと割り切るのも一つなのかも知れない。





日本の観戦体験向上に向けた課題

試合前の盛り上がりは期待の現れ、
試合後の盛り上がりは次の観戦へのモチベーションとなる

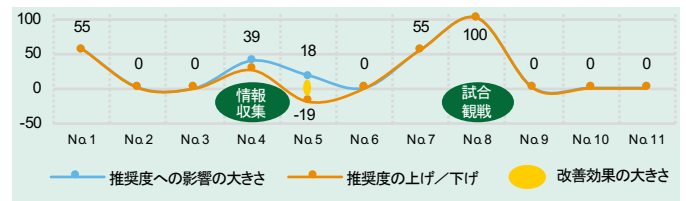


図 21. 某インドアスポーツの観戦体験 (2018 年 DTC 調査)

欧米を模倣する必要はないが、ポテンシャルを活用することでもっと楽しくなる

これまでの調査結果の考察で、日本のサッカーでは試合前後の体験に大きなポテンシャルがあることが分かった。ここで図 21 を見て頂きたい。競技名は伏せるが、今回の調査に先立ちテスト的に調査をしたあるインドアスポーツの観戦体験に対する調査結果である。試合前の情報収集 (No.4) に多少の盛り上がりはあるものの、試合の観戦そのもの (No.8) の影響度が圧倒的に大きい。またサッカーと同様に不満要素 (青の波形とオレンジの波形のギャップ) が少ないことも特徴的である。運営側での努力が足りないことは理解に難くないと思うが、観戦者自身がもっと期待をして、声を上げて良いのではないだろうか。

理想の体験を提供するクラブは存在する

理想の体験はいろいろあるが、少なくとも試合観戦だけの盛り上がりではないことが条件であろう。私たちが今年調査をしたある地方のクラブでの集計結果 (途中。図 22) をご覧頂くと、これまで見てきた曲線とは明らかに違うことが分かるだろう。試合観戦そのものよりもその前後 No.7、9、12、15 の方が全体の推奨度に大きく影響を与えている (各体験の定義は本レポートの定義と一部異なる)。このクラブは構想の中で、試合以外でも楽しんで頂けるために多くの工夫をしている。「このクラブの試合を観戦することで、家族団らんの時間が増えた」とか「選手からの情報発信が楽しみで仕方ない」「イベント会場が充実して楽しい」という声が多く聞かえてくる。

なお、図 21 および 22 については本調査とは個々の体験の定義が異なるため、体験数やそれぞれの体験は必ずしも一致しないスポーツを文化にし、地域に根付かせていく一つのモデルがここにはある。クラブや運営が観戦者の立場で体験を設計、提供する。そして観戦者が自分たちの期待や満足度を伝え、共有する。こうした双方向のコミュニケーションが日本のスポーツ界を面白くするはずだ。

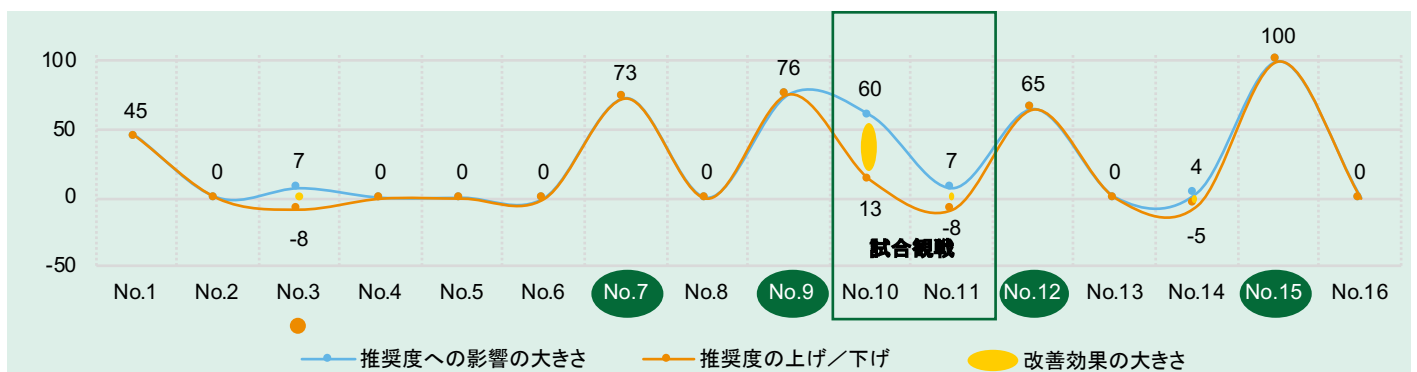


図 22. 某地方サッカークラブの観戦体験 (2019 年 DTC 調査)

発行にご協力いただいた皆様

本レポートはサッカー業界に焦点を当てたものではなく、日本の全てのスポーツの関係者に見て頂きたく作成致しました。

様々な競技関係者、運営団体、スポーツビジネスに関わる人々、そして観戦者の方々。スポーツの持つ魅力、ポテンシャルを今まで以上に高めていききっかけになればと考えています。そのため、本調査に関心を寄せて下さった方々のコメントを多く掲載させて頂きました。

ご協力下さった団体、個人の皆様に改めて御礼申し上げます。

- 公益社団法人日本プロサッカーリーグ
専務理事 木村 正明様
- 株式会社今治. 夢スポーツ
代表取締役会長 岡田 武史様
- パシフィックリーグマーケティング株式会社
メディア事業本部 メディア事業部長
兼 デジタルマーケティング本部
デジタルマーケティング部
荒井 勇氣様
- 公益社団法人 日本フェンシング協会
会長 太田 雄貴様
- 株式会社横浜 DeNA ベイスターズ
取締役副社長 木村 洋太様
- 公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ
常務理事 葦原 一正様
- 公益財団法人日本ハンドボール協会
会長 湧永 寛仁様
- 公益財団法人日本ラグビーフットボール協会
Top League Next
プロジェクトマネージャー
瓜生 靖治様
- 株式会社今治. 夢スポーツ
代表取締役社長 矢野 将文様
- プロハンドボールプレーヤー
銘苅 淳様
- 株式会社 Emotion Tech
(調査・集計プラットフォーム)

(コメント掲載 (P.12、13) 順)

編集後記

最近 SNS では、様々な人たちが自分自身のスポーツ観戦体験を投稿しているのを見かけます。必ずしも熱狂的なファンが興奮冷めやらぬといった状態で投稿しているものばかりではなく、一歩引いた視点で冷静に観察し、分析した内容を投稿しているものも少なくありません。Jリーグ発足から四半世紀を超え、オリンピックに向けた盛り上がりだけでなく、Bリーグ、Tリーグなどプロフェッショナルリーグの発足や日本フェンシング協会の新しい取り組みなど私たちの生活の中にスポーツというものが今まで以上に身近になってきています。一方でスポーツに関する残念なニュースを頻繁に目にすることもあります。スポーツがまだまだビジネスや文化として定着していない証拠だという声も多くあります。

日本がはじめてオリンピックに出場した1912年から107年後の今年、その時を物語るドラマが放送されています。その第1回目の放送では大日本体育協会の会長がオリンピックとスポーツについて語っているときに、当時の日本体育会の会長から、日本は「体育」つまり教育である旨の反論をされるというシーンがあります。もちろん当時本当にこのようなやり取りがあったかどうかは定かではありませんが、このやり取りが今の日本の状況を物語っているようで印象深いものでした。

1911年に発足した大日本体育協会(1948年に日本体育協会に変更)は、2018年に日本スポーツ協会に名称変更しました。「多くの人々のスポーツ参画を促し、「スポーツ」という文化を後世に継承していく」(日本スポーツ協会ホームページ 会長あいさつより)ための名称変更。ヨーロッパのように生活に密着した文化、アメリカのようにショービジネスとして定着した文化、どっちがいいというのではなく、日本にはどのような形の文化として残っていくのでしょうか。

スポーツ界では選手ファーストの声もあります。同時に観戦者・ファンファーストの声もあります。これまで、どちらか一方しか重要視していなかった競技・団体はもう一方を重視し、どちらも重要視していなかった競技・団体は両方を重視していかなければその競技は衰退していくことは目に見えています。いよいよ来年に迫った東京オリンピック、パラリンピック。これを最大の機会と捉え、大会が終わったあとを見据えた様々な取り組みが必要なのが今の日本のスポーツ界です。

デロイト トーマツグループは2015年にスポーツビジネスグループを立ち上げ、日本のスポーツビジネスの発展に寄与すべく活動を続けております。私たち Customer & Marketing Division は常に顧客目線でのコンサルティングを行っており、このスポーツビジネスを観戦者目線で捉えてアプローチを続けています。

皆様からのご意見ご感想をお待ちしております。

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
Customer & Marketing Division
Customer Experience チーム一同
E-mail : jp_dtc_crm_cx@tohmatsumo.co.jp

執筆・調査・分析担当者



宮下 剛
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
執行役員
Customer & Marketing Division リーダー

DTC の Customer & Marketing の責任者。外資系、総合系コンサルティングファームを経て現職。コンタクトセンターなどの顧客接点変革をはじめ営業力強化、顧客サービス向上といったテーマの戦略立案からオペレーション・組織変革、IT 導入変革支援まで幅広い領域に従事し約 25 年の経験を有する。寄稿、講演等多数実施。



住川 誠史
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
シニア マネジャー
Customer & Marketing Division Customer Experience チームリーダー

外資系、総合系コンサルティングファームを経て現職。金融、通信、公益企業のクライアントを中心に CRM 領域のコンサルティングを約 20 年に渡って実施。顧客ロイヤルティ向上、顧客接点の高度化・デジタル化を得意とし、数年前に Customer Experience チームを立ち上げ、当領域全体をリードする。講演等多数実施。



森松 誠二
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
シニア マネジャー / Customer Experience Designer
Customer & Marketing Division Sports x Customer Experience ビジネスリード

複数の外資系コンサルティングファームを経て現職。一貫して CRM ビジネスにフォーカスし、現在は Customer Experience の向上に向けたコンサルティングを担当する。スポーツビジネス、MaaS (Mobility as a Service) や Health Management における顧客体験の設計も担当する。公益財団法人 日本ハンドボール協会 戦略企画委員会委員。CXPA (Customer Experience Professional Association 会員)



土屋 俊輔
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
シニア コンサルタント
Customer & Marketing Division Customer Experience チームメンバ

日系システムインテグレーターを経て現職。Customer Experience 向上にむけたオムニチャネル構想策定をはじめ、グローバル営業力強化、新規サービス企画、BPR、システム導入支援と CRM 分野において幅広い経験を有する。現在は、スポーツ観戦体験向上をテーマに関連プロジェクトに従事。

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社並びにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 40 都市に 1 万名以上の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”) ならびにそのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数を指します。DTTL (または “Deloitte Global”) および各メンバーファーム並びにそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、オーストラリア、ブルネイ、カンボジア、東ティモール、ミクロネシア連邦、グアム、インドネシア、日本、ラオス、マレーシア、モンゴル、ミャンマー、ニュージーランド、パラオ、パプアニューギニア、シンガポール、タイ、マーシャル諸島、北マリアナ諸島、中国 (香港およびマカオを含む)、フィリピンおよびベトナムでサービスを提供しており、これらの各国および地域における運営はそれぞれ法的に独立した別個の組織体により行われています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ Fortune Global 500® の 8 割の企業に対してサービス提供をしています。“Making an impact that matters” を自らの使命とするデロイトの約 286,000 名の専門家については、(www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.



IS 669126 / ISO 27001