



デロイトの考えるスポーツ業界の新たな主役 2018年、業界を揺るがすトレンド

スポーツビジネスグループ

目次

イントロダクション	03
優先度1：ファンの安全	04
継続的なチケットプランの変革	05
ミレニアル世代の心と財布を掴む	06
世界を席卷するデジタル通貨	07
学生アスリートを巡る課題	08
継続性が求められるソーシャル・アクティビズム	09
Endnotes	10



イントロダクション

今年のスポーツ界では、印象的な出来事が数多くあった。アメリカンフットボールではプロでも大学でも劇的なシーズンの幕切れとなり、テニス界ではロジャー・フェデラーやラファエル・ナダルが復帰後にトップに返り咲いた。「世紀の一戦」と呼ばれたボクシングでは巨額のファイトマネーに見合うエキサイティングな試合が展開され、メジャーリーグではヒューストン・アストロズがホームファンに歓喜の優勝を届けた。スポーツ業界は発展と拡大を続けている。過去数年の事象に基づき、2018年の予測を述べる:

- コードカッター(ケーブルテレビの契約からインターネット経由の動画視聴に切り替えること)が引き続き、従来の視聴方法に大きな影響を与えている。OTTプラットフォームは多くの放映権を獲得しており、様々なスポーツが世界中で視聴可能になりつつある。
- 米国では新たなスポーツリーグが誕生しており「ICE Cube's BIG3」と呼ばれるバスケットボールリーグ、「アメリカン・フラッグ・フットボール」、「メジャーリーグ・ラグビー」などメジャースポーツの代替となりえる競技が増加している。
- アメフト選手による抗議(人種差別への抗議として、国歌斉唱中に膝をつく行為)がトップニュースを飾り、リーグ、チーム、スポンサーに新たな課題をつきつけている。
- アトランタからデトロイトまで、スタジアムでは多岐にわたるイベントが開催され、試合日以外でも、地域の象徴としての地位を固めている。

今年もデロイトのスポーツビジネス部門では、翌年のスポーツ業界に影響すると思われる、課題と新たな機会について分析を提供する。

Peter Giorgio

U.S.スポーツ コンサルティング リーダー

デロイト コンサルティングLLP

優先度1:ファンの安全

パリのサッカースタジアム付近で2015年に爆発が起きた事件を始め、大きなイベントやスポーツ観戦の場は攻撃対象となる可能性がある¹。近頃起きている暴力的な事件は、残念ながら収束に向かう気配がない。今後、ファンの安全対策はより強化されるであろう。

スポーツフランチャイズは最新鋭のスタジアム建設に投資を続けており、物理的な安全策もより強化されるであろう。スタジアム運営側は、安全策を強化するためにデジタルソリューションに対する依存性を高めると予想される。

潜在的な脅威に対処するため、スタジアム運営側は生体認証、電子指紋照合、RFIDタグ、または同様の技術を用いることで、スタジアム入場時のファン識別効率を高め、有事には素早く安全にファンを誘導することを可能にしている²。

集団攻撃だけでなく、スタジアム内外でのファンの暴力的な行動も観戦者数の減少につながる要素である³。

いかなる暴力的な言動も抑止し、安全なスタジアム環境を構築することはチームにとっての最優先事項である。よってインシデント・トラッキング、光ケーブルカメラ監視、ビデオ・アナリティクス、および他のファンの観戦体験を妨げることのないテクノロジーが、スタジアムの安全策において大きな役割を担うであろう⁴。

安全な観戦環境をテクノロジーが担保することで、スポーツフランチャイズ側はスタジアムでの潜在的な暴力事件のリスクを最小化し、事件が発生した場合の収益減を避けることができる⁵。



“

「スポーツ関連団体にとってスタジアムでの安全は最重要事項であるが、ファンは観戦に支障が生じる対策を敬遠するであろう。テクノロジーを活用したソリューションが答えだ。」

— Rebecca Chasen, US Deloitte Advisory Travel, Hospitality & Leisure Leader, Deloitte Financial Advisory Services LLP

”

“

「シーズンチケット保持者だけでなく、よりライトなファンにとっても、柔軟にカスタマイズできるサービスは大きな魅力となる。新しいチケットサービスは、ファンを自宅観戦ではなくスタジアムかアリーナに戻る選択肢を与えている。」

— Ramya Murali, Senior Manager, Deloitte Consulting LLP

”

継続的なチケットプランの变革

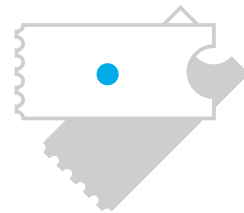
各スポーツチームはファンの自宅観戦だけでなく、他の魅力的なコンテンツとも激しい競争を強いられている。従来は観戦に訪れていたファンも楽しみ方が多様化したことにより、過去にはない柔軟なサービスを求めている。自宅で手軽に試合を楽しみたいという要望が高まるなか、スポーツチームは「シーズンチケット」という定義を改めて、プランやサービスを進化させることで、より幅広いファン層の獲得に努める必要がある。

ファンの新たな要望に応えるため、ニューヨーク・ジェッツというアメフトチームは定額料金で一定数の試合を観戦できる、サブスクリプション型モバイルパスの運用を開始した。当サービスでは空席状況によって座席の位置が毎回異なるため、ファンは試合毎に新たな発見をすることが可能である。またアイスホッケーのニュージャージー・デビルスというチームでは、ファンが事前にチャージした金額内から、シーズン中にチケット代金が引き落とされる「バン

キング」会員制を導入した。モバイルパスはファンが観戦したい試合を自由に選び、必要枚数のチケットを割引価格で購入することを可能にし、従来のシーズンチケットプランにはなかった魅力を提供している。

スタジアムの特性を生かすため、試合日の観戦経験を変革する試みが続けられており、より観客のニーズを捉えたチケットサービスも生まれている。メジャーリーグのセントルイス・カーディナルスではスタジアムの魅力を高めるため、立見席限定のシーズンチケットを販売している。この取り組みは地域ファンの住民がスタジアムを試合観戦だけでなく、スタジアム内のレストランやバーを社交の場として利用できるように提供している。

このようなチケット制度の变革を通じて、全く新しい世代のファン層が球場に足を運ぶと見込んでいる。



ミレニアル世代の心と財布を掴む

過去数年でケーブルTVの多様化が進み、動画ストリーミング・サービスも急速に普及した。メディア界の変革によりスポーツ番組の視聴方法が大きく変わりつつあり、ファン向けのチームや企業広告にも変化が見られ始めている。看板やテレビコマーシャルを用いた、ホームゲームのマスマーケティングはやがて衰退するだろう。一方で、数多くの視聴者はSlingTVやDirecTV Nowなどのデジタルプラットフォームを通じてスポーツを観戦するため、データ解析によるターゲットを絞ったチケットサービス提案やグッズのプロモーションが可能になるだろう⁶。

デジタルやソーシャルチャネルに広告を出稿することで、各チームは該当コンテンツに関心を持つファンを効果的に狙うことができる。代表的な事例はアメフトのマイアミ・ドルフィンズが、ファン基盤を明確化し拡大する仕組みとしてソーシャルエンゲージメントを活用して、昨年度マーケティング予算の大部分をコンテンツ開発に投下したことである⁷。スマートフォンやモバイルアプリといった媒体を好むミレニアル世代のロイヤルティ獲得を目指す組織にとって、当手法は非常に有効である。適切なコンテンツを使いファンにより確実にリーチすることで、チームはたった10年前では考えられなかった方法で収益を増やすことができる。



“

「手のひらでコンテンツを消費するファンが増えていることを理解し、彼らの購買習慣に沿うことは極めて重要である。」

— Brian Finkel, Deloitte Sports Research, Deloitte & Touche LLP

”

世界を席卷するデジタル通貨

スポーツギャンブルにおいて、通常では開示されないオッズと掛け金を見ることができるプラットフォームを想像してもらいたい。またチケット再販を徹底的に監視し、不正な複製や共有を防ぐテクノロジーが存在したらどうだろう。金融市場を大きく揺るがしている最先端の暗号通貨とブロックチェーンを用いることで、これら全て（むしろこれら以上のこと）が現実になる。リスク軽減、新たな価値創造、安全な情報伝達を可能にするデジタルアセットは、スポーツ業界を変革させる可能性を秘めている。比較的、初期段階ではあるが、ブロックチェーンは業界が改善を狙う多くの課題に新たなソリューションをもたらすだろう。

• **チケット・トレーサビリティとデータ収集：**多くのスポーツフランチャイズが抱える最大の課題は、流通市場で売買されるチケットを追跡し、実際に観戦したファンの正確な情報を掴むことである。最新のテクノロジーを活用することで、各イベントの需要・供給を正しく把握し、第三者を介さずP2Pでチケットをやり取りすると同時に、所有者が変わった場合は、そのライフサイクルをより正確に追跡することが可能となる。

• **ファンジャーニーを通じたエンゲージメント：**試合観戦に限らず、チームはファン行動を促す施策を継続して模索している。デジタル通貨による特典を提供することで、ソーシャルメディアの使用や地域イベントへの参加、コンテンツ配信チャンネルとのエンゲージメント、企業パートナーシップやスポンサー強化を実現することができる。

• **ギャンブル/デイリー・ベッティング：**シーズン、試合、また個別のプレー結果を予測する、新たな賭け方が誕生している。クラウド対応のテクノロジーであるブロックチェーンでは、ファンが透明性の高い市場でギャンブルを楽しむことを可能にしている。

マーク・キューバン氏はUnikoin Goldを用いてeスポーツ賭博を可能にしたスタートアップに投資している。またトークンを用いて、若手アスリートのスポンサーや支援を行うスタートアップも登場しており、今こそ行動を起こす時である。最新テクノロジーの導入では後れをとっているスポーツ大手企業にとっても、ブロックチェーンのメリットを自らの業界で発揮するチャンスが到来しているのだ。

“

「チケット販売からファンエンゲージメント、そして合法化された場合のスポーツギャンブルまで、ブロックチェーンは業界に変革をもたらす100年に一度のテクノロジーとして注目を集めている。」

— Eric Piscini, Principal,
Deloitte Consulting LLP

”



“

「FBIの捜査が及んだことで、大学スポーツの扱いに全米が注目しており、大学スポーツを取り巻く現状も急速に変化しつつある。」

— Mike Brodsky, Deloitte Advisory Managing Director,
Deloitte Financial Advisory Services LLP

”

学生アスリートを巡る課題

数々の劇的な逆転勝利やシンデレラ・ストーリーが生まれ、国内のスポーツファンが熱狂する「マーチ・マッドネス」では、全米大学体育協会(NCAA)も毎年注目を浴びる。10億ドルとも言われるテレビ放映権の影響もあり、このバスケットボール・トーナメントでは多くの学生選手が一躍スターとして注目を集め、NCAA、チーム、スポンサーに莫大な収益をもたらす。現在のNCAAのポリシーでは、学生アスリートが学費を上回る金銭的報酬を受け取ることは禁じられている。しかし最近、FBIが捜査を行い盗聴や逮捕に踏み切るにまで至ったことで、これに多くのディビジョン1関係者の関与が示唆されたことから、大学スポーツ事業の根幹を揺るがすほど大きな関心と呼んでいる⁸。

NBAに参加するには高校を出てから1年が経過していることを義務付ける「One-and-done Rule」の影響で、アマチュア選手の多くがNBAへの抜け道を模索するようになっている⁹。大学でのプレーを避け、NBAのドラフト資格が得られるまで、オーストラリア、中国、リトアニア、スペインなどのプロリーグに参入する高校バスケットボールのスター選手たちが後を絶たない。

これら学生アスリートを巡る問題は解決に至っていない。捜査の手は、スポンサー、クラブ、そして他の競技界にも及び、同じような課題が炙り出されていくのだろうか。今年の「ビッグ・ダンス」が開幕する時にもこれが引き続き大きな課題であることは確実だ。





継続性が求められるソーシャル・アクティビズム

スポーツ界では昨年、様々な社会問題に対して問題提起をする有名アスリートが次々と現れた。1年が経過した今、スポーツ界のソーシャル・アクティビズムが単に一過性のものではなかったことは明白になったと言える。活動が政治的な側面を持つようになったこともあり、選手によるソーシャル・アクティビズムは一般的なものとなってきた。アスリートたちは世間の関心を集めることに成功したかも知れないが、本来のメッセージが失われているのも事実だ。人種差別や警察の残虐行為といった社会問題に関する議論の火付け役となる言うよりは、政治的な色合いを帯びたことによって、人々からはその人の思想や考え次第で支持されたり拒絶されたりするようになってきたと言える。

アスリートによるソーシャル・アクティビズムは、リーグの収益にも影響を与えかねない。実際、テレビの視聴率が落ち^{10, 11}、ケーブルテレビの契約解除が進んでいる。これは単なる「コード・カッター」なのかも知れないが、スポンサーがよく知らない新製品と自社のイメージとを結びつけることに不安を持っていることも事実だ。よって、リーグと選手には、収益とソーシャル・アクティビズムのどちらを優先するのか、決断が迫られることになるだろう。選手の意思を尊重するリーグもあり¹²、例えばNFLはソーシャル・アクティビズムの研修に資金を投じているほか、刑事司法改革法を支持している¹³。ただ、チームオーナー全員がこのリーグを挙げての取り組みに諸手を挙げて賛成しているわけではなく、個人としての信条とビジネスリスクのはざまに立たされているオーナーもいる。これはまさに問題であって、スポーツ界のソーシャル・アクティビズムは、「超」政治的な環境の弊害によってどの立場を選択するかの方が課題の原因を追究するよりも重要視されてしまっている。

利益と社会的変化は相反するものではないが、過去1年間の動向でも証明されている通り、両立することは決して容易ではない。現状から将来の予測を立てることは困難だが、リーグと選手組合の双方が協力して今後、主要な社会的課題の解決に向けたガバナンスおよび対応が強化されることを大いに期待したい。



「ソーシャル・アクティビズムはスポーツ界に広がっており、これにどう対応するのか企業、リーグ、そしてチームの判断が迫られている。そしてこの判断が収益に与えるリスクは、これまでになく高まっている。」

— Tamika Tremaglio, Deloitte Advisory Principal,
Deloitte & Touche LLP



Endnotes

1. Calvin Hennick, "Stadiums need physical and digital security to keep players and fans safe," BizTech, July 20, 2016, <https://biztechmagazine.com/article/2016/07/stadiums-need-physical-and-digital-security-keep-players-and-fans-safe>, accessed December 2017.
2. Alan Levin and Jonathan Levin, "Sports stadiums and arenas increase high-tech security tools," Chicago Tribune, January 1, 2017, <http://www.chicagotribune.com/sports/breaking/ct-stadium-security-spt-20170101-story.html>, accessed December 2017.
3. Stephen Mayhew, "IDEMIA to equip Levi's Stadium with biometrics-based technology, deploy trusted fan program," Biometric Update, October 23, 2017, <http://www.biometricupdate.com/201710/idemia-to-equip-levis-stadium-with-biometrics-based-technology-deploy-trusted-fan-program>, accessed December 2017.
4. Dennis Van Milligen, "How to prevent fan violence at sporting events," Athletic Business, February 2015, <https://www.athleticbusiness.com/stadium-arena-security/how-to-prevent-fan-violence-at-sporting-events.html>, accessed December 2017.
5. Eifelh Strom, "Analytics keep stadium crowds under control," asmag, July 8, 2016, <https://www.asmag.com/showpost/20777.aspx>, accessed December 2017.
6. Kent Babb and Steven Rich, "A quietly escalating issue for NFL: Fan violence and how to contain it," The Washington Post, October 28, 2016, https://www.washingtonpost.com/sports/redskins/a-quietly-escalating-issue-for-nfl-fan-violence-and-how-to-contain-it/2016/10/28/4ec37964-9470-11e6-bb29-bf2701dbe0a3_story.html, accessed December 2017.
7. John Ourand, "Nielsen to change definition of 'live' TV to better account for streaming services," Sports Business Journal, December 19, 2017, <http://www.sportsbusinessdaily.com/Daily/Issues/2017/12/19/Media/NBC-Nielsen.aspx>, accessed December 2017.
8. John Ourand, "Dolphins plow marketing budget into content and get results," Sports Business Journal, March 27, 2017, <http://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2017/03/27/Media/Sports-Media.aspx>, accessed December 2017.
9. Andrea Adelson, "The uncomfortable return of college basketball," ESPN, November 10, 2017, http://www.espn.com/mens-college-basketball/story/_/id/21349687/the-uncomfortable-return-college-basketball, accessed December 2017.
10. Shannon Ryan, "As college basketball tips off, FBI probe promises to linger over season," Chicago Tribune, November 5, 2017, <http://www.chicagotribune.com/sports/college/ct-spt-bkc-college-basketball-corruption-scandal-ryan-20171102-story.html>, accessed December 2017.
11. Scooby Axson, "NFL TV ratings down 7.5 percent," Sports Illustrated, October 18, 2017, <https://www.si.com/nfl/2017/10/18/nfl-television-ratings-decline>, accessed December 2017; Wayne Friedman, "NFL TV ratings down 5% to date for the season," Media Post, November 27, 2017, <https://www.mediapost.com/publications/article/310726/nfl-tv-ratings-down-6-to-date-for-the-season.html>, accessed December 2017.
12. Darren Rovell, "NFL ratings continue fall, latest Nielsen numbers show," ESPN, October 18, 2017, http://www.espn.com/nfl/story/_/id/21056998/nfl-ratings-75-percent-week-6-2017-compared-2016, accessed December 2017.
13. Cody Benjamin, "NFL to formally endorse criminal justice legislation, finance activism boot camp," CBS Sports, October 16, 2017, <https://www.cbssports.com/nfl/news/nfl-to-formally-endorse-criminal-justice-legislation-finance-activism-boot-camp/>, accessed December 2017.

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社
スポーツビジネスグループ (SBG)
発行物

Jリーグ マネジメントカップ



2016



2015

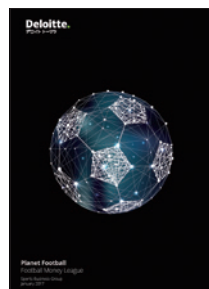


2014

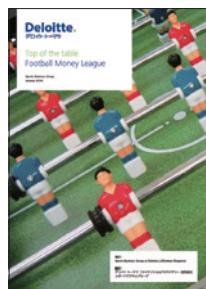
Football Money League (抄訳版)



2018



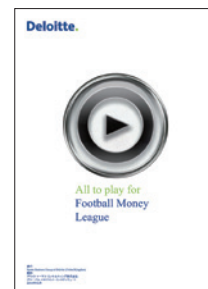
2017



2016



2015



2014

※Football Money Leagueは英国SBGの発行物であり、抄訳版は日本SBGが翻訳を行ったものです。

発行人

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社
スポーツビジネスグループ(SBG)

お問い合わせ

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社
スポーツビジネスグループ(SBG)

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル
TEL: 03-6213-1180
E-Mail: dtfasbg@tohmatu.co.jp
URL: www.deloitte.com/jp/sportsbusiness



デロイト トーマツは、Jリーグの
サポーティングカンパニーです。

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 トウシュ トーマツ リミテッド (英国の法令に基づく保証有限責任会社) のメンバーファームであるデロイト トーマツ 合同会社およびそのグループ法人 (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都市に約11,000名の専門家を擁し、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) 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 サービス、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界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、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitter もご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”) ならびにその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の関係会社のひとつまたは複数を指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または “Deloitte Global”) はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about 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

© 2018. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.

Designed and produced by www.heliographic.co.uk