

# サッカー界の デジタル改革

デジタル時代におけるサッカークラブの成長機会



exozet



# 目次

序文 .....	3
デジタルは永遠に .....	4
デジタルエコシステム .....	9
クラウドソーシング .....	14
オーディエンスの開拓 .....	19
試合データとウェアラブル .....	24
移籍市場 .....	30
参考資料 .....	37
著者について .....	39

# 序文

読者各位

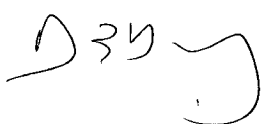
## デジタル時代を生き延び、成長し、勝利する準備はできていますか。

サッカーが特別なものであることは間違いありません。それは確かに至高のゲームであり、その魅力は無敵かつ普遍的なものです。しかし、わずか数年の間に、サッカーに対するファンの関与度は大きく変化しました。この進化の中で最も注目すべき側面は、ソーシャルメディアの利用が急増していることです。デジタル化（およびそれを加速させるテクノロジー）により、サッカーファンは、90分という実際の試合時間をはるかに超えて、自分が応援するクラブと対話することが可能になりました。実際、デジタルによって試合を永遠に終わらせないことも可能です。チームに勝ってほしいというファンの願いは依然として強いが、今やデジタルが主役となり、年間を通じてサポートするチームに関与したいと考えるファンが増え、各チームは、この要望を満たすような魅力的な「つながり」の体験を提供するよう求められています。

今日のデジタル機会をいかにして最大限に活用するか。それを見定めることは、サッカークラブにとって複雑で気のめいるような大仕事であるのかもしれませんが。そのため、大多数のクラブはいまだに態度を決めかねています。とは言え、デジタル世界が提供する機会を拒否するという選択肢は、もはや残されていません。確かに言えるのは、各クラブは、既存のモデルに組み込むためのデジタル戦略だけではなく、デジタル時代に向けたまったく新しい事業戦略を必要とするようになるだろうということです。

未来は既に到達しています。最近のデジタル技術の発展がもたらした可能性を考えれば、デジタル時代のサッカービジネスが今後どのように変化するかを詳しく検討もせずに、手をこまねていることはできません。デジタル化による変化は、これまでにないスピードで今後も続いていくだろうから、本報告書がサッカー界を変容させるデジタル革命の全容を網羅していると主張することはできません。従って本報告書では、別々でありながら複雑に絡み合う多くの領域について考察し、それらが今日のサッカービジネスの運営に与える潜在的な影響を明確にすることを目指しています。

本報告書を通じ、こうしたトレンドがじきにもたらすであろう機会とリスクについて、興味深いヒントを提供できればと願っています。今後もデジタル化の波は止まりません。それを認め、準備を怠らないことが、デジタル時代を生き延び、成長し、勝利する秘訣であると考えています。本報告書がお役に立てば幸いです。



David Dellea  
PwC Sports Business Advisory



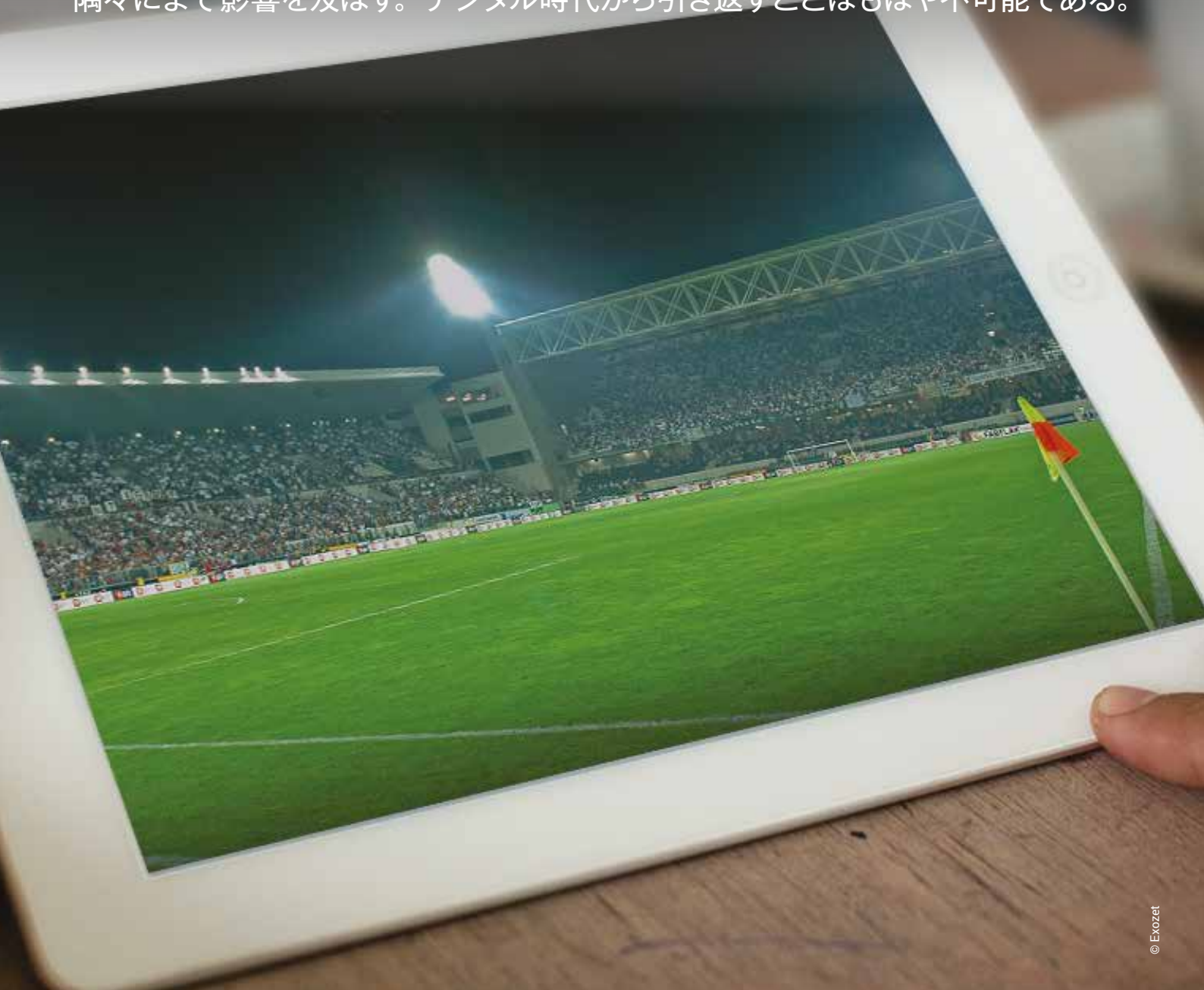
Marcel Schmid  
International Football Arena



Frank Zahn  
Exozet

# デジタルは永遠に

成功に関するこれまでの知識は通用しなくなるかもしれない。  
デジタル化はあらゆる業界、あらゆるサービス、そしてより「つながった」世界の  
隅々にまで影響を及ぼす。デジタル時代から引き返すことはもはや不可能である。



© Exozet

## 今の世界はベータ版

デジタルは、働き方、遊び方から財務管理や健康維持の  
方法に至るまで、人々の生活のあらゆる側面を根本から  
変えつつある。

## 革命は始まった

未来は既に到達している。デジタルにより、人と周りの世界との関わり方は根本的に変わり、地球は小さくなり、提供される製品やサービスの種類が大幅に増え、それを入手する方法も変わった。

デジタル時代が到来しつつある、という言い方は正しくない。むしろ私たちは、デジタル時代に頭から真逆さまに飛び込んだというべきであり（それに気づいてさえいない場合もあるが）、もう後戻りはできない。この新たな日常では、かつて知っていたと思い込んでいた成功に関する知識の全てが疑われ、試され、多くの場合、変更を余儀なくされる。サッカーも例外ではないといっ

てよい。

未来は既に到達している。  
デジタル化による変化は、  
かつてない速度で今後も続  
くだろう。

## デジタルによって急速に変化する世界

製品開発は、車輪の発明以来続いている。しかし、デジタルは、多くの製品の開発やライフサイクルをスピードアップさせる。推進器のある船を開発するのには何世紀もかかったが、パーソナルコンピュータはわずか数十年で現在目にする大きさまで縮小され、音楽はたった数年でMP3からオンラインストリーミングに移行した。

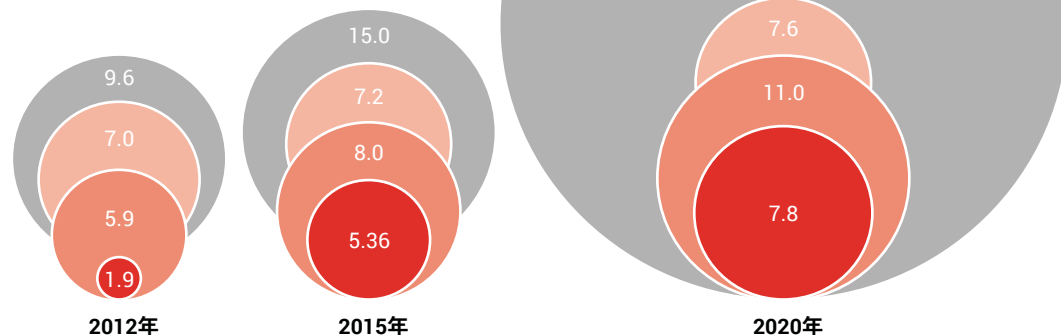
製品が市場に出るまでの時間はさらに短縮され、絶え間なく押し寄せるテクノロジーによって業界間の区別はいまいに

なり、これまでデジタル化の波を逃れてきた産業や分野もその波に飲み込まれ、再構築を余儀なくされるだろう。市場障壁は取り除かれつつあり、たとえ混乱が生じても、数カ月あるいはたった数週間で落ち着きを取り戻すようになっている。

図 1：オンラインデバイスの増加が他のデバイスや人口の増加を上回るだろう  
(出典：PwC による分析)

単位:10億

- 世界の人口
- 携帯電話
- スマートフォン
- オンラインデバイス(センサーなど)





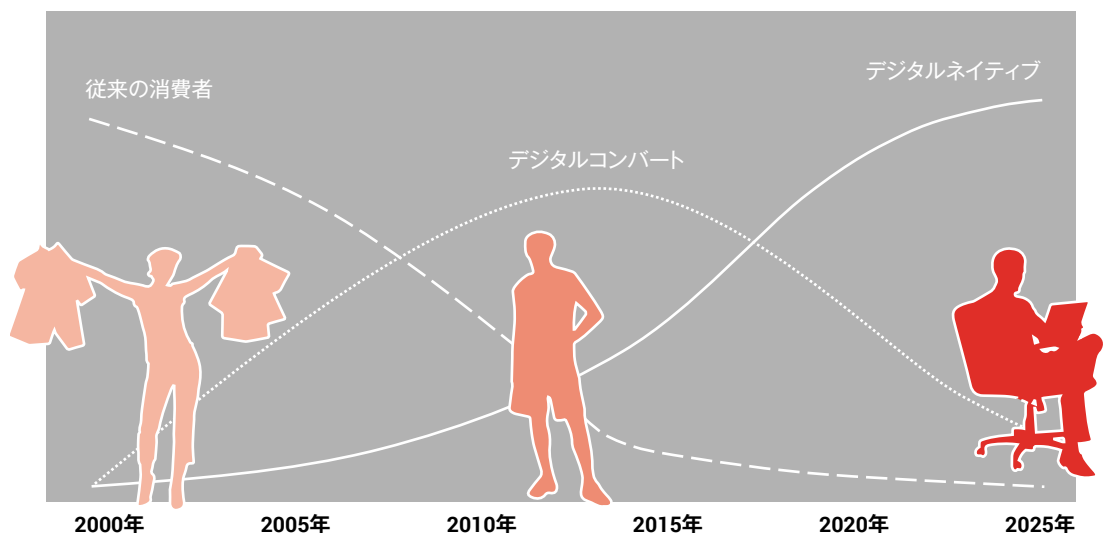
## 消費者の期待、判断、交流の方法は同じではない

2013 年、デジタルネイティブ（生まれながらに IT に親しんでいる世代）の数が伝統的な消費者の数を超えた。2017 年までに、彼らはデジタルコンバート（成人後にデジタル派に転向した世代）の数を上回り、経済活動を支配するようになる。この新しい顧客層はデジタル化とともに育ってきた。彼らの生活は、情報処理機能のある接続されたデバイスがなければ成り立たない。彼らは、時と場所を問わず、あらゆる商品やサービスにアクセスしたい「常時接続」状態の消費者である。彼らは組織と情報をやりとりする、そこで働く、あるいはそこから何かを購入する場合、シームレスな

デジタルコネクティビティが提供されることを期待しており、コネクティビティの品質が彼らの意思決定プロセスの一部を形成している。

この前例のないコネクティビティは、企業、製品あるいはサービスに対し、非常に公的な形で意見を述べる力をもたらす。企業は、もはや失敗や失言を隠蔽できると期待してはならない。透明性は既に、企業にとって差別化を図るための手段から、生き残りのために不可欠なツールへと変化しつつある。消費者のロイヤリティは今や一時的なものに過ぎず、消費者は他者の経験に極めて容易にアクセスできるようになっているため、今後はそれを参考に選択を行うようになるだろう。

図 2：2017 年までにデジタルネイティブが経済活動を支配する勢力になる（出典：PwC による分析）



## データの遍在

紀元前 3 世紀、アレクサンドリア図書館は、その館内に「人類の知識の総和」を保有しているという宣言がなされた。

今日、存在する全てのデータを取り出して紙の上で保存した場合、その紙の面積はアメリカ合衆国の面積の 13 倍を優に超えると指摘する研究者グループもある。ノルウェー産業科学技術研究所 (SINTEF) は、驚くべきことに、このデータの 90% は、2011 年以降に発生したものであると述べている。

世界の全データの  
90% は、2011 年以降に  
発生したものである。

このデータの爆発は「データフィクション」、すなわち、まったく新しい種類の情報をデジタル形式で成文化する能力がもたらしたものである。ソーシャルメディアは、人々の趣味、興味、思考、感情、そして人間関係を「データ化」してきた。また、スマートデバイスにおける衛星利用測位システム (GPS) 技術の普及により、何十億という人々の居場所と移動習慣がデータ化された。電子決済によって人々の消費習慣もデータ化され、ウェアラブル技術はライフスタイル、エクササイズ、そしてダイエットに関する嗜好をデータ化しつつある。

その結果、企業は先見の明を得ると同時に、事業機会は想像を超える拡大を見せている。今日の消費者が直面する問題をよりよく理解するためにこのデータを活用し、そこから得られる洞察を進行中の開発や戦略の指針として、また情報源として利用する者は、デジタル世界のリーダーとなるだろう。Facebookの「いいね!」が毎秒 31,000 回押されているということは、別の言い方をすれば、31,000 人の人々が毎秒何に対してどのように反応しているかを理解する機会が企業に提供されているということなのである。

### 古きは去れ。 来るべきは？革新性、俊敏性、 そして柔軟性

デジタル世界で成功する鍵を本能的に理解できる企業やその指導者は少ない。今日存在する有名企業のサクセスストーリーにおいて、柔軟性や試行錯誤する勇気といった特徴は、必ずしも不可欠なものではない。しかし、デジタル世界の変化の速さは、そうした特徴が変化に遅れずについていくために絶対不可欠な属性であることを意味している。

### デジタル化の波は止まらない

今後、組織が収益性の高い成長を実現する機会をもたらす、次の 3 つの波（ウェーブ）が到来すると思われる。

#### 第一のデジタルウェーブ： デジタルコマース

カスタマーエクスペリエンスの向上、より説得力のある提案、より効果的な流通、あるいはより賢明な価格づけにより、e コマース（電子商取引）の収益性を向上させる。

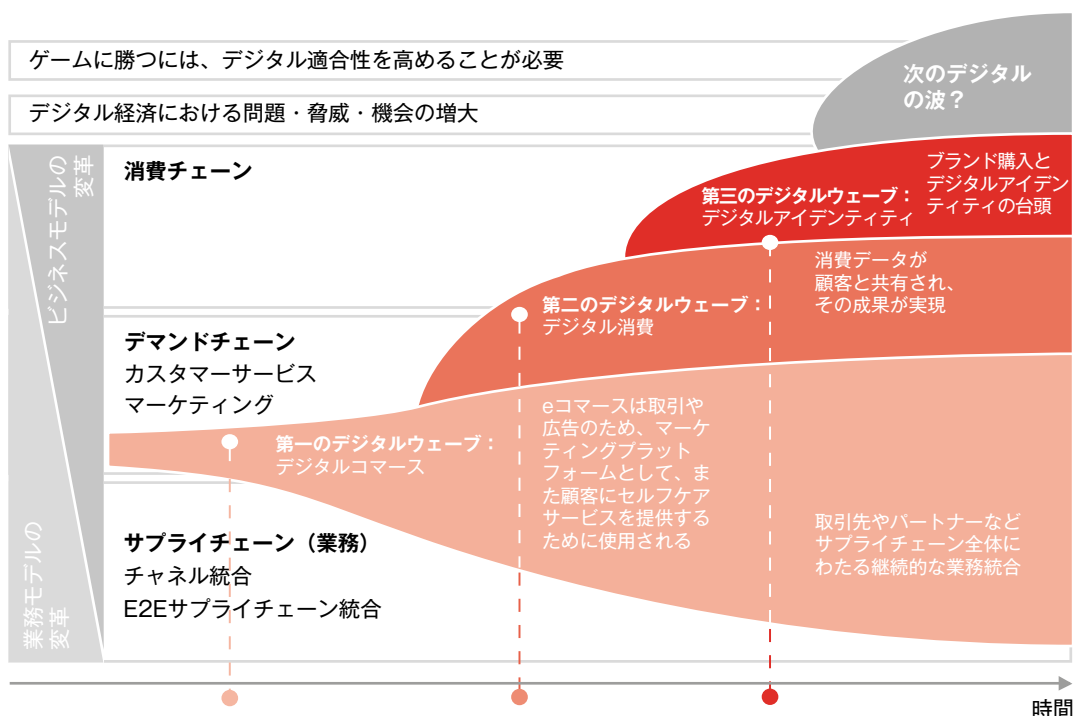
#### 第二のデジタルウェーブ： デジタル消費

消費データを共有するよう顧客に促すための提案を策定する。この方法により、顧客のロイヤリティを高め、売上を増大させ、営業コストを削減することができる。

#### 第三のデジタルウェーブ： デジタルアイデンティティ

信頼できる第四の当事者として顧客に代わって活動し、製品やサービスを提供する企業との関係を管理することによって、顧客のデジタルデータを集約し、かつ彼らのニーズを満たす。

図 3：デジタルウェーブは収益性の高い成長の機会を提供する（出典：PwC による分析）



---

## サッカー界もデジタルウェーブの 支配から完全に逃れることは できない

デジタルはサッカー界に影響を与えてきた。今後もそれは続くだろう。チケットの発行業務は、その大部分がデジタルプロセスである。オンラインによる商品の販売は、今日の業界の目玉の1つであり、ここしばらくはそれが続いてきた。ソーシャルメディアはファンとクラブとのつながりを強化し、クラブは洞察を得てそこから学ぶことができる。デジタル化により、メディア制作費用の削減が進み、ほとんどのサッカークラブでは、制作・配布できるコンテンツの量がわずかの間に増加し、その質も向上したことに気づいている。

しかし、デジタルネイティブは現状に満足しないだろう。彼らはピッチ上で見たキックの数と同数のクリックをサイドラインから行えるようになることを期待している。実際、そうした変化は、次々と、またこれまで以上の速さで起きるだろう。新世代のファンをうまく取り込むためには、各クラブは、柔軟性と俊敏性、およびデジタルという新しいツールを試す勇気を持たねばならない。サッカー界は、デジタル化によって新世代のファンを取り込み、既存のファンにより大きな権限を与えるための強力な変革の機会を得ることになる。

もっとも、サッカークラブは、他の業界とは明らかに異なる、ある重要な属性を持っている。財政状態が基本的に健全である限り、いかに技術が進歩しようと、サッカーに対するクラブの寡占的支配が妨害されることはない。ピッチ上のパフォーマンスが低下しない限り、ファンの情熱と愛情が枯れることはない。デジタルは、サッカークラブの事業運営を妨げるものではなく、むしろファンエンゲージメント（関与）と採算性の両方を改善する大きな可能性を秘めたチャンスである。

---

デジタル時代に  
成功するための鍵は、  
改革、柔軟性、そして  
試行錯誤を恐れない  
勇気である。

---



# デジタルエコシステム

デジタル的に統合されたエコシステムは、パーソナライズされたハイパーターゲットなコンテンツに対する期待の高まりに応えるものである。



© Michael Krinke - iStock

## 要旨

- ・ファンの期待は、多様性のあるコンテンツから、状況との関連性が高く、要求に応じて提供されるコンテンツへと移行する。
- ・個々のファンの人間像を把握するには、全ての事業部門を網羅する、デジタル的に統合されたエコシステムが必要。
- ・極めて要求の厳しいデジタルネイティブの時代に競争力を維持する鍵は、クラブの組織内にデータ文化を構築することである。

## 高品質なファンエクスペリエンスに対する需要が加速度的に増大

「デジタルネイティブ」  
世代のファンの期待  
レベルは非常に高い。

ファンはさまざまな状況下で、多様なデバイスやアプリ、チャンネルを介してお気に入りのクラブと交流する。彼らは、チケットを購入し、生の試合を見て、ビデオクリップをストリーミングし、クラブとその選手に関するあらゆるニュースや画像に目を通す。ますます多くのコンテンツが制作され、配信され、「ソーシャル化」されるため、彼らの活動には限りがない。完全に統合されたデジタルエコシステムが提供する、魅力的でシームレスな体験に浸りたいという要望が高まるにつれ、サッカークラブは、コンテンツについてもテクノロジー管理についても、極限まで努力することが求められるようになるだろう。

## ファンとの交流が増え、巨大なデータが未開発のまま残されている

ファンとの交流が増加し、あらゆる場所で行われるようになると、クラブの商業戦略は複雑で把握しがたい影響を受ける。しかし、個別にどの機会を捉えるかに関係なく当てはまる、ある不変的な側面がある。すなわち、ファンが去った後には大量のデータ痕跡が残るということである。各クラブは、このデータを追跡し、その可能性を十分に活用しているといえるだろうか。

個々のファンが好きな食べ物、スタジアムで座りたい席、よく見るビデオクリップ、見せびらかしたいと思う選手のユニフォームなどを、クラブが正確に知っていたとしたらどうなるか想像してみてもいい。つまり、それこそが私たちが考えるサッカーの未来であり、「デジタルネイティブ」ファンが期待していること、すなわち完全にパーソナライズされたエクスペリエンスをファンに提供することができるサッカークラブなのである。しかし、それは単に優れたCRM（顧客関係管理）システムを利用するだけでは達成不可能だ。つまり、各クラブは、ピッチ上の選手たちのごとく、チームとしてプレイし、事業部門全体にわたって変革を実行する必要があるのだ。

## 単独型の部門構成では真に個性的なブランドをファンに提供することはできない

デジタルウェーブは既にクラブ内のあらゆる部門に影響を与えており、それぞれが収益や業務運営を最適化するために、独自のデジタルソリューションを開発している。チケット部門は、独自の「ホワイトラベル」のオンラインプラットフォームを導入し、待ち行列システムあるいは再販システムを利用することによって売り上げを最大化しようとしている。一部のクラブ（特に英国の）は、遠からず動的価格設定メカニズムを採用するだろうと思われる。物販部門は、実店舗およびネットショップを網羅した統合的なデジタルサプライチェーンを展開するとともに、製品のパーソナライズを進めることによって、業務のてこ入れを図っている。クラブのウェブサイトやモバイルアプリケーションは、これまで以上に洗練度を増し、テキスト、データ、ビデオおよび画像として配信されている。当然ながら、これらは全て主なソーシャルメディアプラットフォーム間で共有し、ファンのリーチおよびエンゲージメントの最大化を図る必要がある。

これまで、各部門は極めて具体的な事業要件を満たすために進化してきたため、概して個別に機能している。その結果、同じ1人のファンが同じ1つのクラブに関与する場合でも、互いに協調することもなく、ほぼ分離された複数の事業部門を相手にしなければならない。今後どのような道を進むべきか。ブランド内の特定の機能ではなく、ブランドの全てを余すところなくファンに体験してもらうため、統合的アプローチへの移行を目指すには、各クラブはどのような方法を探るべきだろうか。

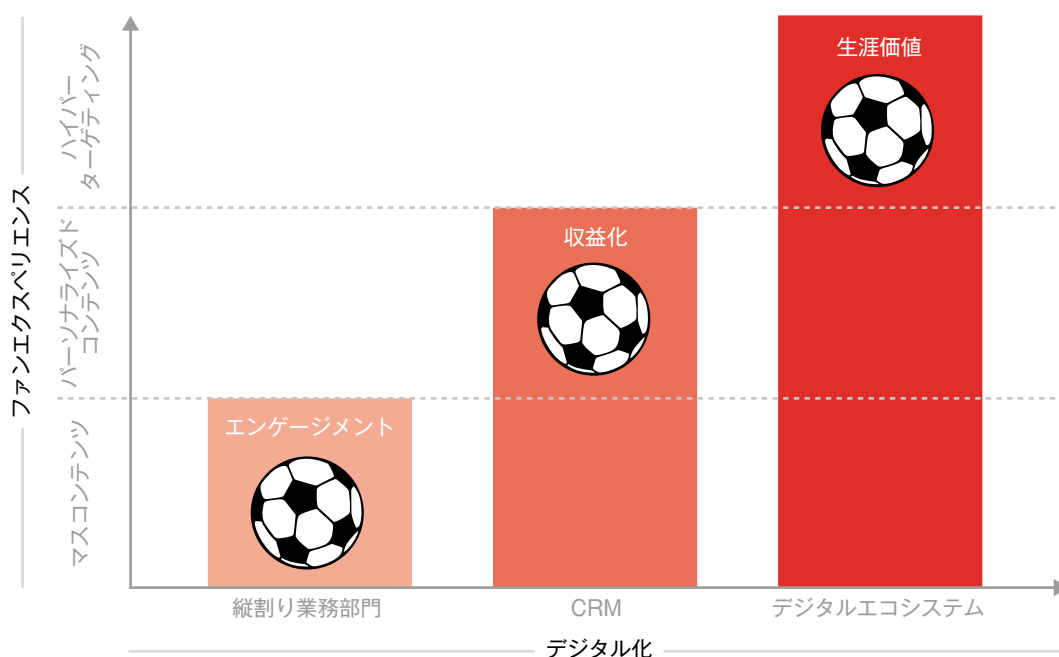
クラブは、個々のファンの  
全体的な人物像を  
把握しているだろうか。

## 統合的アプローチによるデータ分析は、ファンの人物像の把握とエンゲージメントのパーソナライズを可能にする

サッカークラブには、他には見られないユニークな属性がある。それは、クラブにはファンが存在し、ファンは単なる消費者ではないという点である。ファンであることはすなわちロイヤリティがあることを意味し、ロイヤリティによって交流はますます多く、頻繁に、そして熱心に行われるようになるため、クラブにとっては大いなる資産であるといえる。クラブには、こうした関係を活用することにより、ファン一人ひとりに関する情報を収集するという独自の機会が与えられている。彼らは膨大かつ詳細な情報を収集することができる。一流のクラブは、さまざまなプラットフォームのデータを集約する、組み込みの中央集中型のデータ分析ソリューションを保有している。彼らは既にファン層の人物像を把握し始めている。収集した豊富なプロフィール情報を活用することにより、彼らはさらにターゲットを絞り込んだコンテンツを提供し、より関連性の高い商品オファーやプロモーションを提示するといった多面的な方法でファンを分析・分類することができる。ファンは欲しいものを欲しい時に欲しい場所で手に入れることができるため、ユーザーエクスペリエンスの大幅な向上につながる。

今後、デジタルネイティブの新世代が主流になるにつれ、完全にパーソナライズされたユーザーエクスペリエンスが当たり前のものになっていくと思われる。ファンエンゲージメントにおいても、「ハイパーターゲティング」が新たな標準となるだろう。ファンは自分用にカスタマイズされた方法でクラブの公式アプリケーションにアクセスし、自分の好きなスター選手に関するスペシャルコンテンツを見たり、欲しい物リストを利用したり、自己の関心に基づいて分類されたニュースを読んだりすることができるようだろう。スポーツ以外では、映画や番組をオンラインで提供する Netflix 社がそのよい例である。同社は、各家庭の特性、人口統計、興味などに基づき、個々の顧客に合わせてカスタマイズされたウェブページを提供している。スポーツ業界においても、テクノロジーによってクラブの全部門が一点に集約され、そこで情報処理機能によってクラブのプラットフォーム上にあるコンテンツが一人ひとりのファンに合わせてシームレスに調整されるようになると予想される。デジタルは各クラブの「頭脳」となり、膨大な「コンテキスト」を受け入れ、増え続けるコンテンツや商取引のスムーズな処理を可能にする。それによってファンが真に共鳴するコンテンツが制作されるようになるだろう。

図 4：デジタル統合されたエコシステムが支えるハイパーターゲティングが新たな標準となる（出典：PwC による分析）





クラブにとってどのようなメリットがあるのだろうか。データを利用してコンテンツや広告メッセージを効果的に調整することにより、長期的なブランドロイヤリティを育てることができる。しかし、ファンの嗜好を詳しく知ること、クロスセルやアップセルを可能にするため、収益基盤が直ちに多角化される。クラブのスポンサー、サプライヤーおよび放送局がファンの日常的習慣、食品その他の嗜好を知ることに関心があれば、クラブは契約からより大きな価値を引き出すことが容易になるだけでなく、新たなパートナーシップの締結が可能になるだろう。最終的には、テリトリ的な視点のみに基づいたスポンサー権の構造は減少し、代わりに個々のファンのプロフィールという視点に結びつけられることになるだろう。パーソナライズやデジタルコンテンツ配信を可能にする技術が拡大するにつれ、スポンサーは目標とするオーディエンス層に正確にアプローチすることができるようになり、結果として関連性が向上し、クラッターが減少するだろう。トップクラブの中では、アーセナルがファンに関するより詳細なプロフィールを構築する取り組みを行っており、このことが同クラブとある航空会社との数百万米ドル規模のスポンサー契約に多大な影響を与えたと知っても驚くには当たらない。

## データアナリティクスの果たす役割が拡大するにつれ、クラブの運営モデルも進化する

こうした未来を実現するために、サッカークラブは次に何をなすべきだろうか。テクノロジーが中心となるのは明らかなが、試合の行方はそれだけでは決まらない。サッカークラブは、ホワイトボードやマーカーを捨てて、運営モデルの見直しを行うべきである。特に重要なのが次の4つの側面である。

変革を効率的に行うには、  
クラブの運営モデルの  
一部としてデータ文化を  
創造することが  
必須である。

- 第一に、クラブはデジタル改革の推進に必要な財源を組織内で調達可能かどうか検討するため、予想されるビジネスケースに基づいて将来の戦略的優先事項を決定する必要があるだろう。「統合的アプローチのために、別々の部署を1つにまとめることが内部的な課題である」とFCバイエルン ミュンヘンのDigital Media and Media Rights and IT 部門のDirector、Stefan Mennerich氏は言う。「私たちは統合の正当性を主張すると同時に、努めてフィードバックを求め、要求されたとおりのサービスを提供することにしている」テクノロジーの素晴らしさはその拡張可能性にあり、この可能性ゆえに多くの



クラブは、それぞれの目標や予算に合ったソリューションを見つけることができるのである。

- 第二に、クラブは生成されるファンデータの範囲について理解し、それを商業的・法的に制御できるかどうか確認しなければならない。サッカークラブは「サッカーをプレイする」ことしか念頭になく、彼らが売りたいと思う権利は外部の代理店やサプライヤー、あるいはメディア企業などが買い上げて好きなように利用してきたが、そうした時代は終焉を迎えつつある。外部の代理店やサプライヤーは委託契約に基づいて事業を行い、一方クラブは、基礎となるデータの所有権を保持すると同時に、そのデータに関連するプラットフォームを統合することもできる。技術が発展するにつれ、まだ誰にも考えつかないような新たなファンデータの供給源が生み出される可能性を考えると、このような事業形態の重要性はいつそう明らかである。
- 第三に、膨大な量のデータから適切な「インテリジェンス（知見）」を取り出して効果的に分析・解釈・構築するには、適切なスキルと素養を持った人材をクラブの組織に取り込む必要がある。有効なアイデアを生み出すには、技術的専門知識と優れた創造力を有するデータサイエンティストやコンサルタントが最も重要である。
- 第四に、アイデアを実行に移すには、適切な組織構造をクラブ内に導入する必要がある。また上層部もそうした変化を後押ししなければならない。「適切なツールや専門知識を取り入れることは必要だが、それだけでは不十分だ。重要なのは、積極的に従業員の声に耳を傾けることである」と Coventry 大学 Sports Business and Marketing 学部の Simon Chadwick 教授は言う。採用するモデルはクラブによって異なるだろう。独自のアナリティクスチームを持つ従来型の事業部門でも構わないし、中央集権型の組織にして、「ファンエンゲージメント」戦略の中心となる従来型の事業部門と平行して、特定部門の下で機能させる、

あるいは独立して機能する専属チームを置くといったモデルも考えられる。具体的にどのような構造を選択しようと、一貫した戦略を策定するためには、役割と責任、そしてどのように共同作業を行うのかを明確に定義する必要がある。

上記の全ての側面を積極的に組織に組み込むことができるクラブは、事業部門を改善する手段として、データインテリジェンスを利用することができるだろう。例えば、クラブは気象データとチケット需要との相関性を分析することにより、いつ広告料金を値下げあるいは値上げすべきか、いつチケットの販促活動を行うのが効果的かを正確に判断することができる。

### 未来への鍵を握る データインテリジェンス - 前進か停滞か

デジタル化には大量の資金と人材を投入する必要があるものの、将来のために有意義な機会を提供してくれるという点については、誰にも異存はない。その機会を利用しないクラブには何が起きるのだろうか。第一に、そうしたクラブは、付加的収益源を逃すことになる。一方、競合する他のクラブやその他の娯楽業界は、パーソナライズされ、ハイパーターゲット化されたコンテンツを足掛かりに、ファン、スポンサー、その他のサプライヤーを取り込むことによって付加価値を獲得する。第二に、デジタル化を推進しないクラブのファンは、雑然としたわかりにくいコンテンツ環境に直面することになり、パーソナライズされたコンテンツに対する期待は裏切られてフラストレーションが生まれ、ユーザーエクスペリエンスの品質に対する認識も低下する。第三に、これが最も重要な点であるが、こうしたクラブはそのブランド価値の伝達手段をコントロールする力を徐々に失い、ファンのロイヤリティを形成し、育成する能力も損なわれていく。クラブにはなすすべもなく、ただサッカーの成績が伸び、既存のファン層が拡大し続けることを願うのみである。

適応できない者は  
デジタルパワーを  
完全に実現することは  
できない。



# クラウドソーシング

デジタルチームワークこそデジタル時代にゲームに勝つ方法である。



© salajeau - shutterstock

## 要旨

- ・クラウドソーシングは、情熱的でエネルギッシュなファンという最大の資産から、より多くの価値を引き出す力強い機会を与えてくれる。
- ・ファンの声を聞くことにより、事業、財務、パフォーマンス上の問題を解決するソリューションを見だし、コスト効率および時間効率を向上させることができる。
- ・クラブの問題解決に直接関与することにより、ファンのロイヤリティが強化され、ファンエンゲージメントが大きく前進する。



## ファンエンゲージメントは 試合の 90 分間を超えて 続く

現在、サッカーファンのクラブへの関与度は、かつてない水準に達している。発展するデジタル技術で武装した情熱的なファンがサッカー関連のコンテンツを利用する時間は、実際の試合の 90 分間を優に超えている。デジタルネイティブによる新たな要求は、勝利に対する執拗な期待とともに、デジタル時代に生き残るために生まれ変わろうとする努力を極限まで追求せざるを得ない状態に各クラブを追い込んでいる。

## ソーシャルメディアはファンエンゲージメントの中心的要素として既に確立されている。次は何が来るのか

ファンは、もはや単に生の試合を観戦するだけではない。彼らはコンテンツ、情報、試合の分析などを利用・共有し、スポーツリーグやクラブ、選手と交流するために、モバイルとソーシャルメディアの両方のデジタルチャネルを日常的に利用する。スポーツにおいて、ファンと直接対話し、ファンとクラブとの関係を強化するために、ソーシャルスペースを利用するのは、今に始まったことではない。今日、どのサッカークラブも大勢のファンに接触するためにソーシャルメディアを利用し、その効力を認めている。そのため、彼らが制作したデジタルコンテンツは着実に向上し、「いいね」、「シェアする」、「ツイートする」につながりやすくなっている。実際、そうしたコンテンツは、大衆文化において最も魅力的で影響力があり、話題に上るコンテンツの1つであるといえる。ソーシャルメディアが強力なツールであることは間違いない。クラブのメッセージ制御を容易にし、魅力的なゲームにファンを積極的に参加・関与させることによって、クラブへの親近感を持たせるからである。

ファンの声を聞くことによって、ファンエンゲージメントのための未開拓の機会への扉が開かれる。

しかし、互いにつながったファンが形成する大規模なコミュニティを伴う魅力的なデジタルコンテンツは、これまでに各クラブが現在のソーシャルメディア活動で何とか作り上げたものよりも、はるかに貴重な資源である。もし各クラブが一步退いて、より注意深くソーシャルメディア上の声を聞き、本当に重要な人々、すなわちファンに権限を与えることができれば、ファン層から引き出す値をさらに拡大することができるだろう。

聞くことによって、クラブはファンの信頼と尊敬を獲得し、彼らから評価されるだろう。それによって、Facebook や Twitter など、現在インターネット上でもはやされているサービスがもたらす露出レベルをはるかに超えた、未開拓で豊富なファンエンゲージメント育成機会を利用することのできる、有利な立場に立つことができるだろう。

## 強力な問題解決ツールである クラウドソーシングが、 徐々にその勢いを増しつつある

クラブが活用することのできる1つの機会として、クラウドソーシングが挙げられる。簡単に言うと、組織はクラウドソーシングによって群衆に課題を公開し、そこから問題解決のためのアイデアを募ることが可能になる。そのトピックがニュースにならないことはまれで、広範な議論のテーマになる。正当な理由があって、賢明に利用されれば、クラウドソーシングは、特にサッカークラブにとって、非常に強力なツールとなりうる。なぜなら、サッカークラブは、このモデルを機能させるために必要とされる重要な要素、すなわち彼らのファン層に代表されるような熱意ある群衆を既に保有しているからである。

## ファンからアイデアを求め、 彼らに信頼を置けば、 クラブとファンとの関係を 大きく向上させられる 可能性がある

クラウドソーシングには、  
ファンのロイヤリティを  
大きく前進させる力が  
ある。

クラウドソーシングは、ファンエクスペリエンスを強化する戦略的な機会をクラブに提供する。また、組織全体に利益をもたらし、かつ利益率にも寄与する。それは真にファンを取り込み、単なるソーシャルメディアへの露出によって達成されるレベルよりもさらに濃密なファンエクスペリエンスを実現する。ファンは、関連コンテンツの制作を支援する、あるいはさまざまな場所からアイデアを提供することによって、クラブとの関係に新たな価値を付け加えることが可能となる。ファンが示す情熱、興奮、そして信頼には事実上限りがない。クラブは、クラウドソーシングを介してファンを巻き込むことで、彼らのフィードバックや意見を大切にしていることを示し、より長期的な関係を構築することができる。同時に、業務上実行可能で、経済的に無理がなく、何よりもファンが望むソリューションを利用することができる。

企業がクラウドソーシングの利用によって大きな恩恵を受ける例は、ますます頻繁に見られるようになってきている。しかし、サッカークラブがファンとの関係から持続的な価値を創造し、それをファンエンゲージメントを高めるために利用するには、まず効果的なクラウドソーシングを実現する心構えとは何かを理解し、それが意味するものを受け入れなければならない。各クラブは、サポーターを信頼し、新たなツールを受け入れる準備ができていだろうか。さらに重要なことだが、ファンとのまったく新しい関係を受け入れ、彼らに舞台裏の活動について知る特権を与える用意はあるだろうか。

## 3つのパワー

このセクションでは、ファンの情熱や問題解決能力を生かすために、クラウドソーシングその他のデジタルツールを利用する余地があると思われる3つの主要分野、すなわち事業運営、財政およびチームのパフォーマンスについて考察する。

### 事業運営

構造化されたクラウド・ソーシング・プラットフォームを介してファンの情熱やエネルギーを取り入れることは、世界中のファンを巻き込んで新しいアイデアを生み出す、あるいは特定の業務の運営方法を改善しようとするときに、掛かる費用と時間を削減できるという意味で、クラブにとっては効率的な手段である。クラブはファンのアイデアやスキル、意見などから実際に恩恵を受けることができる。クラウドソーシングにおいて、ファンにクラブ独自のデジタルインプリント（押印・刻印）の利用を認め、関係者意識を持たせることで、ファンの信頼とロイヤリティを強化することができる。クラブが既存の世代間の問題を克服し、特にデジタルネイティブとのかかわり合いにおいて、デジタル時代の新たなダイナミクスやルールを理解し、それらに適應する能力が高まれば高まるほど、状況の変化に素早く対応することができるようになる。もちろん、ある国のデジタルネイティブの間で人気であっても、他の国でもそうとは限らない。自由に情報を取得できるインターネットやソーシャルサイトで育った、若い、ハイテクに精通したオーディエンスからヒントを得ることは、効果的なクラウドソーシング戦略を実行するための前提条件であり、同時に彼らの関与度を高めるための優れた方法でもある。

ファンが本当は何を求めているのかを検討するため、ファンマーチャンダイジングに関する最新かつ本音のアイデアを一般の人々から集めているサッカークラブは既に存在する。特定の需要に着目することによって、最も効果的な分野にマーケティング活動を集中させることができる。その結果、売り上げが伸び、サポーターのニーズも満たされる。ドイツ・ブンデスリーガのVfLヴォルフスブルクでManaging Directorを務めるThomas Röttgermann氏は、「当クラブのクラウド・ソーシング・キャンペーンの目的は、クラブのブランド価値を分析し、業界におけるポジショニングを再調整することにあった」と語る。

一流のサッカークラブは、自己のリソースやグローバルな拡張性を利用して、最新のデジタル技術の恩恵にあずかることができる。一方、クラウドソーシングは、二部リーグ以下のクラブにもデジタルトレンドに遅れずについていくチャンスを与え、ファンによる多様なアイデアやデジタル作品を提供してくれる。

オンラインでゲームやくじを運営する Betfair 社が、外部のソフトウェア開発会社にライブデータへのアクセスを提供し、インターフェースや製品(ウェブページ、モバイルアプリ、ウィジェットを含む)の設計を可能にしたように、クラブも特定のデータや権限へのアクセスをファンに与えることによって、デジタル製品を開発するという選択肢もある。自分の興味に合致し、クラブの事業運営にも有益なアプリの開発にファンを参加させる、というアプローチを想像してみたい。これは事実上、ファン自身が制作責任を担うということである。

## 財務

既に多くのクラウドファンディング成功例がある。クラウドファンディングはまだ揺籃期にあり、今後の成長が見込まれる。クラウドファンディングは、スタートアップ企業の初期資金調達には非常に有効な手段であることが証明されているが、新規プロジェクトやビジネスモデルを試験的に実施する手段として利用する企業も増えている。Kickstarter 社がクラウドファンディングの代名詞となっているが、他にも多くのクラウド・ファンディング・プロバイダーが登場してきており、この新しい資金調達法の利用範囲も拡大するとともに、さまざまなオーディエンス層、ニーズ、目標のために利用されるようになっていく。

クラウドファンディングがサッカークラブにさまざまな機会を提供することは既に証明されており、今後サッカークラブのためのクラウドファンディング事例が増えていくものと期待される。例えばドイツ二部リーグの VfL オスナブリュックは、クラウドファンディングキャンペーンを通じてファンに訴えかけ、ドイツサッカー連盟のライセンス基準を満たすために必要な認定準備金を獲得することができた。債券発行のような伝統的な資金調達モデルに比べ、クラウドファンディングがはるかに早い目標達成を可能にしたのである。

資金調達のために大衆の力が正しく使われたもう1つの例として、ドイツ下位リーグのロートヴァイス・エッセンが最近行った商業活動が挙げられる。同クラブは、単一の大手スポンサーによる財政的支援に頼るのではなく、地域社会の地元企業や個人に協力を呼びかけ、合同でクラブのメインスポンサーになってほしいと訴えた。「多くの地元企業やファンの名前をシャツに入れ、メインスポンサーとして扱うという新しい試みは、さまざまな恩恵をもたらしてくれた」とロートヴァイス・エッセンの Managing Director である Michael Welling 氏は言う。「単独のメインスポンサーへの金銭的依存を減らし、広告収入を増やし、そしてこれが最も重要なのだが、ファンや地域社会との結びつきを強化することができた」この事例では、デジタルチャネルが果たした役割は限定的だが、こうした新しいパラダイムを研究し、ファンという大集団が持つ可能性を活用するとクラブが決心すれば、莫大な資金を調達し、ファンのエンゲージメント率を高められることを明確に示している。

## チームパフォーマンス

サッカーは情熱と直感のスポーツである。単なる計算づくでは成り立たない。それでも、サッカーはよりインテリジェントになりつつある。Michael Lewis 著『Moneyball』が数百万人にインスピレーションを与えたように、野球から得たヒントをサッカーに適用する方法について、多くの分析がなされてきた。トップクラブは Opta や Prozone のようなデータ会社と協力し、試合や選手の成績を分析している。彼らは勝てるチームを育成するために、データアナリストを採用している。その結果、データに基づいた意思決定が増え、場合によってはゲームの「データフィクション」さえ試みられている。「成功したチームは、選手の成績データを活用することによって、競争上の優位性を得ている」とスポーツデータ会社 Opta のプロサッカーサービス部部長である John Coulson 氏は言う。「データパワーを否定するプロサッカークラブは、自らを不利な立場に追い込んでいる」

どんなに複雑な計算を行っても、選手の未来のパフォーマンスや試合の結果をシミュレートするための変数は見つけれなかったが、サッカーに勝つための新しく最も効率の良い方法を見つけようと、数値解析への投資は続いている。サッカークラブは、どこからデータを入手し、それをどのように利用するかについて明かすことを極端に嫌がるが、それにはもっともな理由が多数あることは間違いない。ただ、確かに言えることは、あちこちに散在する未処理のデータを有益な情報に変換するために、ファン自身がクラブを助けている例は少なくない、ということである。

例えば、サッカーファンは、クラブが新たな人材をスカウトする際のプロセスを改善するのに役立っている。サッカー選手に関する情報ポータルサイト「Transfermarkt」は、いかにそうした改善を行うことができるかを示す好例である。「Transfermarkt」の全ユーザーは、サッカーという共通の関心を持っており、このサイトでは、ユーザー同士が交流し、アイデアを提供し、問題を解決し、コンテンツを制作するよう奨励される。「ユーザーコミュニティから数多くのヒントをもらうことができるので、このサイトはサッカーファミリーにとって非常に有益な情報源となっている」と German Football Agents' Association の Managing Director、Gregor Reiter 氏は言う。同じ原理が Sports Interactive 社のビデオゲーム「Football Manager」のデータベースにも当てはまる。このゲームは、FIFA に加盟するサッカー協会のほぼ 4 分の 1 に及ぶナショナルリーグを網羅しており、同ゲームを利用する 1,300 人以上の熱心なファンから提供された選手データを活用している。Sports Interactive 社によると、彼らの「スカウト」は「客観的かつ詳細な意見を述べ、他に類を見ない規模で世界中の試合を網羅している」という。プロのクラブが新しい契約の可能性をテストするために「Football Manager」を利用し始めているという証拠もある。

これらの例は、世界中のファンから集められた情報をいかにクラブが利用することができるかを示しているが、彼らの取り組みやプラットフォームは、クラブ自身ではなく、選手のエージェントによって利用に供されたものである。しかし、NBA のサクラメント・キングスによる最新の活動は、こうしたアプローチがサッカークラブにとっても有益であり、最も神聖なグラウンドであるピッチ自体でファンを参加させることによって、彼らとの対話の道を増やす可能性があることを示唆している。

このカリフォルニアを本拠地とするバスケットボールのフランチャイズは、ドラフト指名選手の決定を支援するためのクラウド・ソーシング・プログラムを立ち上げた。競争は、キングスがこれまで利用してきた確立されたドラフト手法、スカウト活動およびアナリティクスを補強する新たな方向へと踏み出した。キングスはこれらのプロセスへのアクセスを認める見返りに、無償でアナリティクスに関するアドバイスを受けたのである。

ファンタジーゲームの大成功は、スポーツに対する情熱だけでなく、高度なアナリティクス能力を持つファンが存在することを示している。サッカークラブがこれを成功させるには、デジタルエコシステムにおける適切なパートナーを、サッカー業界の内外で見つけ出す必要がある。現代のテクノロジーは、本能のみに頼るのではなく、リスクを理解し、情報に基づいた意思決定を行うための新しく興味深い方法をクラブに提供している。

### **チームの強さはベンチの 采配だけでは決まらない。 立ち上がり、集中すべき時が来た**

デジタル時代に一時停止ボタンや影響を受けない顧客グループは存在しない。クラブは、クラウドソーシングによってファンのロイヤリティという無形資産を活用することにより、このデジタル時代にゲームに勝つという目的達成のために最も有益なパートナーを見いだすことができるだろう。



# オーディエンスの開拓

サッカークラブが、ブランドを周知し、既存のファンを取り込み、新たなオーディエンスを獲得するには、チャンネルの刷新が必要である。そのためには、コンテンツポートフォリオを多様化し、オーディエンスエンゲージメント活動を強化しなければならない。



© Exozet

## 要旨

- ・ クラブとその選手は、現在のソーシャルメディア戦略では接触不可能なファンをターゲットに含めるため、さらに徹底してソーシャルメディアを利用ようになる。
- ・ ソーシャルメディアを経由した直接的なマネタイズが可能となるが、依然としてソーシャルメディアは、主にクラブや選手、あるいはスポンサーのためのブランド構築やオーディエンス開拓のために利用されるだろう。
- ・ 試合がデジタル化されたとき、クラブはより多くの情報をファンに提供し、試合に関連したコンテンツを利用することができるようになるだろう。

## サッカークラブからメディアハブへ。 次は何が起きるのか

近年、スポーツブランドの重要性と価値が明らかになってきている。今日、最も大規模なサッカークラブは、確立されたブランドアイデンティティを有するだけでなく、運営面でも、公共のイメージやエンゲージメントを形成するブランド戦略を策定している点が注目される。

バイエルン・ミュンヘンやレアル・マドリードなどはその素晴らしい例である。これらのクラブは、ピッチ上で優れたパフォーマンスを披露するだけでなく、全てのタッチポイントにおいて明確かつ一貫性のあるブランドアイデンティティを構築するために、コンテンツを活用する能力を完成させようとしている。また、クラブ独自のオンライン・ビデオ・プラットフォームから配信される試合や練習のビデオ映像など、新たに創造されたチャンネルを通じてコンテンツを配布している。この戦略の利点は明らかである。第一に、ファンを自身のデジタルエコシステムの中にとどめることが可能になり、それがスポンサーにとっても興味深い、メディアリーチ率の向上にもつながる。第二に、クラブはこのコンテンツをファンに直接販売し、それを収益化することができる。

とは言え、サッカークラブが単なるメディア企業や娯楽提供者だというわけではない。サッカー関連のコンテンツや商品の消費者を他の消費者から区別する

ものは、ファンとしてのステータスである。ファンダム（熱狂的なファンのコミュニティ）は、最も穏や

かなものであっても、感情的なつながりやファン同士の交流を伴う。経験を共有することが全ての中心となる。ソーシャルメディアは、感情

的なレベルでファンに呼びかける、あるいは取り込むには理想的なツールであるが、現在はその能力が最大限に活用されているとはいえない。モバイル機器がこれまで以上に普及するにつれ、ソーシャルメディアはユーザーの関心を獲得・維持する上で、ますます重要かつ支配的な役割を果たすようになるだろう。また、ソーシャルメディアは、Facebookでは「いいね!」を押すが、クラブのモバイルアプリをダウンロードしたり、ウェブサイトで名前を登録したりする気はない一時的なファンと連絡を取り合うのにも理想的なツールである。その興味深い例として、2014年の

FIFA ワールドカップにおける、ソーシャルメディアの他に類を見ない大成功が挙げられる。一時的なファンも、試合を見るためにスタジアムを訪れる熱心なファンと同様、スポンサーやサポーターとして貴重なターゲットである。

試合は、サッカークラブが必ず提供しなければならない資産の1つである。ビデオ権は既に広く市販されているが、ファンを取り込むためにスタジアム内の体験が利用されることは比較的少ない。技術革新によって、スタジアム内におけるファンエンゲージメントは、今日よりもはるかに重要かつ革新的なものになるだろう。

## デジタル化によって変わる コンテンツやクラブの オーディエンス開拓戦略

クラブは、既にファンとつながるためにソーシャルメディアを利用している。モバイルデバイス上でのウェブサーフィンに費やされる時間が増えるにつれ、ほとんどのユーザーはソーシャルメディアをエントリーページとして利用するようになる。この傾向は、デジタルネイティブの世代において最も顕著である。主な世界的プラットフォームは、Facebook や Twitter、YouTube、そして Instagram である。

特定地域のものとしては、中国の Tencent やロシアの VK がある。

消費者がまずアクセス

するのはソーシャルメディア

だとすれば、クラブは

それに合わせて戦略を

変える必要がある。

今日、ファンがチームを追いかけるためにソーシャルメディアを利用する場合は、チームに関与する時間がより長くなることがわかっている。ソーシャルメディア

では、リアルタイムの会話やニュースの閲覧が可能であり、また双方向通信が提供されているため、サポーターの間で人気がある。

概して、ソーシャルメディアの基本的属性は今後も変わらず、クラブがファンと対話するための効率的なチャンネルを提供し続けられる。しかし、詳細な点は変わっていくだろう。ソーシャルメディアの利用は、より細分化されたファン基盤に対応できるよう調整され、それによって新たなリモート市場が開拓されるだろう。

ソーシャルメディアと直接的対話を最大限に活用することによって達成されるこれらの目標に関しては、次の4つの要因が極めて重要になると考えられる。

サッカークラブは、単なる  
メディアハブではない。  
なぜならファンに支えら  
れているからだ。

### 包括的な戦略が原動力に

クラブのさまざまなメディアチャンネルにわたってシームレスなファンエクスペリエンスを創造する、統合的な戦略の一部として、ソーシャルメディアがこれほど必要とされたことはいまだかつてない。ソーシャルメディアがインターネットの新たなエン트리ポイントになるにつれ、ウェブサイトまたは第三者から入手したニュースや記事は、クラブのソーシャル・メディア・ストリームに統合され、それぞれのプラットフォームに適した方法で掲示されるようになる。ソーシャルメディアをクラブ独自のデジタル環境に統合することにより、クラブのオンラインプレゼンスをより見やすく、かつ魅力的にすることができる。クラブに関するあらゆるソーシャルメディア情報は、クラブが所有するソーシャルメディアハブで提供されるようになり、ファンをクラブ独自のデジタルエコシステムの中につなぎとめることになる。一部の忠実なファンにとって、このクラブ所有のソーシャルメディアハブは、ますます興味深いものになるだろう。

ファンのコミュニティはさらに細分化され、ソーシャルメディアプラットフォームは、特定のファングループ（遠隔地のファンなど）に対応するための貴重なツールとなるだろう。また、現在クラブが提供するサービスでは対応が不十分なターゲットグループ（40歳以上のファンや一時的なファンなど）については、主流のソーシャルメディア経由の通信により、その潜在的可能性を開放することができるようになるだろう。

### コンテンツとコミュニケーションの区別がなくなる

ソーシャルメディアの価値は対話の促進にあり、Facebook、Twitter、あるいはInstagram上でロイヤリティの高いフォロワーを育てるには、関連性が高く楽しく、率直な内容のコンテンツやコミュニケーションが必要である。

ユーザーが制作したコンテンツはファンの間で非常に好まれる。特に、データファンから情報の提供を求め、得た情報を目立つ形で掲示するインタラクティブなコンテンツが求められている。これは、個々のユーザーがウェブページの各部分またはモバイルアプリで費やす時間についての最新データが示すとおりである。また、高品質（すなわち、関連性が高く目で見え魅力的）でプラットフォームに適合したコンテンツほど成功率が高い。

ソーシャルメディア上でこの2つの要件を両方満たす選択肢の1つは、ファン投票や抽選会を利用したり、より高度な編集権限が与えられているコンテンツを探すなどして、特定の枠内のファンによってコンテンツが制作される際に、それに協力することである（そのクラブが好きな理由を一文で説明した動画を投稿してほしいとファンに依頼するなど）。

デジタルメディア、より具体的にはソーシャルメディアが、ファンダムへの共通のエントリルートとなる。これは、言い換えれば、試合そのものを見るよりも、試合に関するコミュニケーションの方が重要だと考えるファンが増えるということであり、ソーシャルメディアコミュニケーションはこの点を活用すべきである。

### トラッキングとマネタイズは表裏一体

ソーシャルメディア活動からどの程度の売上が見込めるかを正確に測定することは、ブランド広告キャンペーンの効果を測定するのと同じくらい難しい。現在、オンラインのブランド・マーケティング・キャンペーンの効果を測定するトラッキングシステムが開発されつつあり、「いいね!」やメディアリーチなどの古典的なソーシャルメディア指標を超えた、より正確なトラッキングシステムが今後数年以内に開発されると思われる。トラッキングデータは、関連性の高いコンテンツや製品、あるいはサービスを提供することによって、より効率的にファンに対応するために活用されるだろう。第二段階では、ソーシャルメディア指標も、クラブのデジタルエコシステム（まだ未構築だが）に統合されるだろう。その際、ファンとクラブの両方を利するような包括的なマーケティング視点が確保されるだろう。

ソーシャルメディアを通じた直接的なマネタイズは、既に現実のものとなっている。

ソーシャルメディアは、  
クラブがファンに  
提供するサービスを  
向上させる、重要な  
ツールであり続ける。

これはFacebookのマルチプロダクト広告やGoogleなどの新機能を見れば明らかであり、ソーシャルメディア経由でファンに商品や製品を販売することが可能である。

しかしながら、短期的には、大手クラブもソーシャルメディアを直接的なマネタイズのツールよりも、むしろサービス品質向上ツールとして扱うだろうと予想される。



### スポンサーに新たな機会を提供

クラブまたは選手の忠実なフォロワー層がソーシャルメディア上にいる場合、彼らはスポンサーや広告主にとって興味深いオーディエンスとなる。ソーシャルメディア上の「ネイティブ広告」は、従来のバナー広告をはるかに超えるCVR（コンバージョンレート）を示す場合が多い。アメリカの元プロバスケットボール選手 Shaquille O'Neal は、Twitter でオレオクッキーを宣伝し、「ちょっと俺につきあって（オレオクッキーを）冷やしてダンクして（牛乳にひたして）食べてみてよ」と言っているが、これはソーシャルメディアにおけるネイティブ広告の成功例である。これらの広告の主な目的は、このように楽しくかつ気取らないものであり続けることである。それによって O'Neal 選手は 810 万人のファン（2014 年 10 月現在）を Twitter のフォロワーにした。広告にバイラル（口コミ）部分を加えると、コンテンツがシェアされやすくなり、リーチとインパクトが倍増する。

ファンの 80% は、クラブや選手、仲間のファンとの対話にソーシャルメディアを利用しており、その多くはテレビでスポーツを見ながらの利用である。このような対話では、テレビ広告や試合が放送されている間に、ソーシャルメディアでスポンサーブランドを拡散することができるので、従来のテレビキャンペーンを

支援する上で、さらに重要になるだろう。これを支援する新機能として、ソーシャルメディアプラットフォームでは、プリロール広告（本編が開始する前に挿入される広告）を含め、映像コンテンツを Twitter 経由でリアルタイムで配信することを可能にした広告フォーマット「Twitter Amplify」などが使用されている。

スポンサーにとって、ソーシャルメディアは、ファンに直接話しかけられる魅力的な方法となっている。1 つの顕著な例は、2014 年の FIFA ワールドカップの際のソニーのつながり方である。Facebook の双方向性コミュニティページ「football.sony.net」および関連する YouTube のチャンネルで 650 万の「いいね!」を獲得したことからも、ソニーがワールドカップの間にその知名度を一気に高め、ユーザーとのつながりを深めたことは間違いない。

### 試合当日にオーディエンスとのつながりを深める

試合当日の体験全般、そしてスタジアム内の雰囲気といったものは、現在サッカークラブが自由に提供できる資産の中で、最も価値の高いものだ。試合当日はソーシャルメディアコミュニケーションを実践する極めて重要な機会だが、ファンがいったん開催地に着いた後は、ファン同士、あるいは他の場所で試合を



© Leonardo Patrizi - iStock

フォローしているファンとデジタル的につながる方法はあまりない。奇妙なことに、今日のスタジアム内の体験は、20年前のそれとほとんど変わらないのだ。スタジアムのスクリーンは巨大だが、試合中のシーンが再生されることはまれであり、コメントも聞けず、スタジアム内のファン向けのソーシャル・メディア・サービスも特になく、スタジアムの外のファンとつながる仕組みもない。Twitter は試合当日の報告ツールとして利用されており、ピッチビジョンの LED と一体化されていることはほとんどない。

**21 世紀のマッチデイ(試合当日の) エクスペリエンスを作り上げることが、サッカー界の最も有望な課題である。**

スタジアムに Wi-Fi が導入されたことによって、またそれを契機に、会場の Wi-Fi に接続したときのみ動作するスタジアムアプリが登場したことにより、会場内のエクスペリエンスはよりデジタルおよびソーシャルメディアに依存したものとなるだろう。今日の成功例の 1 つは、バイエル・レバークーゼンのファンアプリ(Fan App)である。このアプリは、ファンとつながり、交流するために、ソーシャルメディアを利用しており、ライブ・ビデオ・ストリーミング、試合統計、試合に関する生の情報、スタジアム内の人々に直接結果が通知される調査などの機能がある。いずれはクラブ内外のファンをつなぐ多彩なアプリが利用可能になると思われるが、中でもコレオグラフィ(人文字)アプリの例として、市場で大きな注目を集めている Fanpictor が挙げられる。これらのアプリやサービスの導入に課題がないわけではない。実際、こうした活動を組織してきたファンのグループは、クラブの介入が不十分である、必要な権限を与えてくれないなどの不満を持ち、これらのサービスを導入する際に、クラブが特別な注意を払うよう求める可能性がある。

技術革新も視覚体験そのものを変えるだろう。ウェアラブルな拡張現実デバイスでは、「Google Glass」が最も有名である。これらのデバイスでは、試合に組み込まれた第二スクリーンアプリまたはスタジアムアプリが利用可能である。さらに、これらのデバイスを使えば、他の場所にいるファンがスタジアム内にいるのと同じ体験をしたり、オーディエンスが選手の目線で試合を見たりすることが可能だ。ホログラフィックプロジェクション技術も、技術的にはまだ課題が残るものの、魅力的な仮想スタジアム内体験が可能な程度までは十分発展し、パブリックビューイングの可能性はまったく新しい段階に到達するだろう。

クラブはいかにして恩恵を受けるべきか

デジタルによって強化されたスタジアムエクスペリエンスは、通常は試合を観戦しないファンも惹きつけるため、チケットの売り上げ増につながる。また、より統一されたソーシャルメディアエクスペリエンスは、試合の経験を宣伝し、「ソーシャル化」し、さらに大きな交友圏にブロードキャストしたいと思う訪問者が増えることにつながる。また、Wi-Fi やインスタグラムアプリの導入により、訪問者に直接プレミアムコンテンツを販売することが可能になるだけでなく、ターゲット広告を通じたマネタイズが望める。

### **ソーシャルメディアやゲームのエクスペリエンスの相乗効果が重要**

ファンダムでは感情が全てである。ファンにはクラブに、ヒーロー選手に、そして仲間のサポーターに伝えたい感情がある。ソーシャルメディアは、この共感欲求を満たす最善の方法として、既にその地位を確立している。ソーシャルメディアの文化的重要性の増大と新たなプラットフォームや機能の出現により、クラブは今までになかった興味深い方法でデジタルの恩恵を受けることができるようになるだろう。ソーシャルメディア経由で、あるいはデジタルガジェットの助けを借りて、スタジアムにおける体験を交換しようとするファンをサポートすることが、クラブにとって今日探求し得るマーケティング戦略のための最も有望な手段の 1 つである。



# 試合データと ウェアラブル

ウェアラブル技術と試合データが新たなビジネスモデルを提供し、ファンの関与度を高め、サッカークラブや選手が利用可能なデジタルマーケティング戦略を拡大する。



© alexey\_boldin - depositphotos

## 要旨

- ・ デジタルによる自己測定とデータアナリティクスが、人々の日常生活に不可欠なものになる。
- ・ ビデオと拡張現実ウェアラブルが試合エクスペリエンスを大きく変える。
- ・ ウェアラブル技術やデータアナリティクスが高度に洗練され、先進的な製品、サービス、アプリケーションを提供する。
- ・ 接続され、統合されたデータアナリティクスやウェアラブルのエコシステムから、新たなビジネスモデルとマーケティング戦略が生まれる。

## デジタルな試合データと ウェアラブルエコシステムの 多様性

試合データは確立された成熟ビジネスである

プロサッカーの試合中に試合関連のデータを収集・分析するという手法が普及してから、既に何年もたっている。今日では多彩な試合データが利用可能であり、それを利用したスポーツデータフィードなどのアプリやサービス、テレビ放送のための統計情報や見解、ウェブサイト、アプリ、新聞などが多数存在する。全体的な試合体験を向上させるのはピッチ上の活動であり、これらのデータは試合体験そのものにおいて重要な役割を果たす。試合データの提供および加工は、利益を生む成熟したビジネスであり、その利用法や用途は広範囲にわたる。この市場では、大手の試合データサービスプロバイダーによって試合のデータアナリティクスの継続的な改善が行われ、多様な販売チャネルを通じたデータ可用性が確保されている。

高性能センサーがデジタルツール  
による選手のパフォーマンス測定  
を可能に

試合データを利用して、各選手のデータを複数の方法で追跡し、分析することができる。ほとんどのサッカークラブでは、この試合データに加え、先進的バイオメトリクス（生体認証）技術を活用して選手の動きや位置の測定を行い、パフォーマンスの追跡と向上に役立てている。選手のパフォーマンスは、高性能・高集積センサー技術を利用し、通常は完璧な技術的エコシステムを構成する多様なウェアラブルデバイスの組み合わせに基づいて測定されている。選手のパフォーマンスを測定する主な目的は、パフォーマンス向上について経験に基づいた決定を行う際の基礎となるデータを収集することであり、トレーニング負荷を最適化すると同時に、シーズン中の疲労による問題を回避するために、選手の活動を追跡することである。

Runtastic 社の CEO、Florian Gschwandtner 氏は、特に疲労の問題に注意を払っている。「選手の身体的・心理的状态を監視し、コンディション全体を最適化するため、彼らの日常の活動、睡眠サイクル、食生活などを追跡する方法を調査するサッカークラブが増えている」ラグビーなど他のスポーツでは、公式戦の間に選手のパフォーマンスを測定技術を使用して一般的に行われているが、サッカーでは法的規制によっていまだにそれが禁止されている。

消費者向けウェアラブル端末が QS  
（Quantified Self: 自己の定量化）の  
ためのデジタル測定を可能に

試合統計のデジタル化や分析および選手のパフォーマンス測定は、ビジネスとして確立されているが、消費者市場において自己測定やデータアナリティクスが広く利用されるようになったのは、ごく最近のことである。今日では、リストバンド、スマートウォッチ、スマートシューズ、ウェアラブル・スマート・テキスタイルなどが次々登場し、消費者は日常生活のあらゆる面を測定するよう促される。Apple Watch の発表後、この比較的若い市場は今後大きく発展すると考えられるようになった。そうなれば、消費者向けウェアラブルのエコシステムは、あらゆる種類の新しいアプリやサービスに開放されるだろう。いわゆる QS は、人々の日常生活に欠かせないものになると予想される。

## ビデオと拡張現実ウェアラブルが 試合エクスペリエンスを変える

QS のための消費者向けウェアラブルに加え、ウェアラブルカメラ付き眼鏡（「Google Glass」など）、拡張現実（augmented reality：AR）デバイスや「Oculus Rift」などのヘッドアップディスプレイの急速な進歩により、あらゆる多種多様な方法で利用可能なさまざまな新しいアプリケーションが生み出された。ビデオまたは AR ウェアラブル端末の主要な特徴は、それらが提供する体験の「ポイント・オブ・ビュー（POV）」、すなわち視点にある。消費者もプロスポーツ選手も、自己の視点から見た周囲の状況を記録し、ブロードキャストすることができる。従って、他人を自身のスポーツ体験に「参加」させる、新しい方法を提供するものといえる。消費者は、憧れの選手、競技者、コーチや審判その他の参加者の目を通して競技を見ることができる。FC バルセロナのバスケットボールチームは、ユーロリーグの試合中や練習中に Google Glass のテクノロジーに関する実験を既に何度か行い、その画像をファンに提供している。

リアルタイムで POV ビデオを作成し、接続されたスタジアムで、または一般家庭向けサービスとして送信することは比較的容易であるが、完全な拡張現実アプリについては、コンテンツの企画、制作および配信に高度な技術と多くの時間を必要とするため、作成がはるかに困難だ。特に、スポンサーやブランドにとって、AR 技術はブランドコミュニケーションやファンエンゲージメントのためのさまざまな新しいシナリオを提供するものである。ロンドンの「the O2」アリーナとイングランドラグビーのチームは、共同で、「Oculus Rift」デバイスを利用して AR アプリを開発した。このアプリでは、ユーザーは競技に「飛び込み」、練習に参加し、事実上チームの一員となることができる。先頃 Facebook は Oculus Rift を 20 億米ドルで買収したが、これはソーシャルメディアにおいて今後 AR サービスやアプリが重要になることを裏付けるタイムリーな証拠だといえる。

## 統合的バリューチェーンと クラブ、選手、ファンにとっての 可能性

試合データ、選手のパフォーマンス測定および消費者向けウェアラブルのためのバリューチェーンは、全て同じ原則、すなわち「データ分析後にデータ取得が行われる」という原則に基づいている。分析の結果は可視化され、その後プラットフォーム固有のアプリやサービスに展開される。

今日では、試合データ、選手のパフォーマンス測定および消費者向けウェアラブルは、ほぼ別々の市場であると言ってよい。

試合データと  
ウェアラブル  
エコシステムの統合  
により、ファンのための  
新たなサービスや  
アプリが創造される。

データの使用法も、アプリに対するニーズも異なる。将来的には、これらの独立したバリューチェーンを接続し、統合することにより、クラブ、選手およびファンのための新たな可能性が生まれるだろう。あるドメインから得られたデータ（例えば選手のパフォーマンス測定値）が他のドメイン（例えば、消費者向けウェアラ

ブルやアプリ）で利用される日もそう遠くはない。ファンが参加し、関与するサービスやアプリの市場可能性に基づいて、統合され、接続された試合データやウェアラブルエコシステムを利用した、新しいビジネスモデルやマーケティング戦略が考案されるだろう。

## ファンがデータバリューチェーンの 中心的存在に

試合データ、選手のパフォーマンス測定データ、消費者向けウェアラブルをマネタイズする方法、新しいビジネスモデルやマーケティング戦略に活用する方法は、さまざまな分野に存在する。現在市場で入手可能なものの中には、非常に有望な製品、アプリ、およびサービスがある。しかし、そのそれぞれは、まったく異なるライフサイクルの段階にある。Adidas などのスポーツ用品メーカーは、極めて高度なサービスやアプリが付随する広範なウェアラブル製品（例えば、Adidas Micoach シリーズとスマートボール、シューズ、パフォーマンス測定ウェアラブルなど）を提供しているが、

その他の（特にビデオ / AR の分野における）市場参加者は、まだ開発の初期段階にあり、その製品やサービスも同様に未熟である。

それでも、ビデオ / AR 技術が提供する「没入感」は、さまざまな新しい可能性を提供する。ビデオ / AR サービスやアプリが、適切なデータ（試合の分析データなど）と接続され、適切な状況下（接続されたスタジアム内など）で提供されれば、状況に応じてパーソナライズされた、あらゆる種類の新しい POV 体験を創造することができるだろう。ファンは、スタジアムに座り、ピッチで起こった出来事のインスタントリプレイを見ながら、スタジアム内の見晴らしのいい場所から、リアルタイムでお気に入りの選手やチームの成績データを追いかけることができる。ビデオ / AR 技術による没入感、もちろんスタジアム内の経験に限定されるものではなく、家庭内で使用するために提供することもできる。好きな選手がペナルティキックを準備し、実行する時に、その選手と一緒に、彼の視点でピッチを眺めたいと思わないファンがいるだろうか。あるいは、お気に入りのクラブのコーチングチームの一員となり、コーチの目を通して試合を観戦すると同時に、リアルタイムで試合や選手のデータをチェックしたいと思わないファンがいるだろうか。

PwC は、試合データ、選手のパフォーマンス測定および消費者向けウェアラブルのための、統合され、接続されたバリューチェーンにおいて利用可能なアプリは、以下のように分類されると考える。

- コンテンツとストーリーテリング（物語化）：パーソナライズされたデータがあらゆる種類のソーシャルメディアにおいて、または他の流通チャンネル（パーソナライズされたデータストリーム、好きなクラブのコンテンツ、自分の Facebook のストリームに表示される好きな選手のヒートマップや統計、自分のクラブの最後の練習時の POV ビデオシーケンスなど）を介して生成され、状況に応じて提示される。

コンテンツと  
ストーリーテリング、  
自己改善と  
新たな視聴体験が、  
新しいビジネスモデルを  
策定するための  
中核的資産である。

- 自己改善と比較：  
ファンが自分自身を測定し、好きなスター選手のライフスタイルやパフォーマンスと比較することができるアプリ。または、インテリジェントボール、リストバンド、分析ツール、トラッキングツールなどを使用してファンが自分のスキルを向上させ、自分の好きなスター選手から学ぶことができるサービス。
- 視聴体験：  
ビデオ / AR 製品・サービスを通じて、ファンの試合体験や視聴体験を向上させるアプリやサービス。

## マネタイズモデルと マーケティング戦略

プレミアムサービスで直接的な  
マネタイズモデルが可能に

上記のアプリが実現した場合のマネタイズは、直接的にはファンがプレミアムコンテンツやプレミアムサービスを購入することによって、間接的には広告主がそのコンテンツやサービス内のスペースを購入することによって達成される。コンテンツのマネタイズはアプリの使用法に応じて、プレミアム機能

（例えば、スタジアムチケットのプレミアム機能としてのビデオ / AR サービス）に対する単発の支払い、またはプレミアムコンテンツ、プレミアムアプリ、プレミアムサービスへのアクセス権

を与えるサブスクリプションモデルの提供によって達成される。クラブ、選手、およびスポンサーは、パーソナライズされたコンテンツやサービスへのアクセスを提供することで、大きな付加価値を創造することができ、またファンはそのアクセスのために対価を支払うことを厭わないと思われる。

ウェアラブルビデオ / AR のエコシステムにおいて、直接的なマネタイズを達成するもう 1 つの方法は、ビデオ / AR コンテンツ自体の中で広告スペースを販売することである。Manuel Neuer 選手が守るゴールに向かって Lionel Messi 選手がペナルティキックを蹴るとき、Messi 選手が見ている光景をリアルタイムでどこかのブランドが提供することも可能だ。

ファンはプレミアム  
サービスやアプリに対価を  
支払うことを厭わない。



コンテンツのパーソナライズは、  
新たなマーケティング戦略の  
策定に役立つ

プレミアムコンテンツ、プレミアムサービス、あるいは広告スペースによる直接的マネタイズに加え、マーケティング領域に関しても新たな可能性が存在する。異なるバリューチェーンのシームレスな統合に基づいたコンテンツ、アプリケーションおよびサービスは、新たなマーケティング戦略に影響を与える。コンテンツやストーリーテリングは、接続され、統合されたバリューチェーンがファンに提案する主要な価値であり、特にマーケティングにおいては大きな意味を持つと思われる。ストーリーテリングは、ファンとクラブ、そして選手との関係に直接影響を与える。ストーリーテリングはブランドを創造し、強化し、既存のマーケティング戦略・スポンサーシップ戦略に新たな可能性を開く。接続・統合されたデータからパーソナライズされたストーリーやコンテンツが生まれ、それらが正しく制作され、配信されれば、やがて感情的で活発な

交流拠点へと進化し、ファンは熱心にそこを訪れる。この拠点は大きく成長する可能性があり、新たなエコシステムがファンとデジタル技術（すなわち、ウェアラブルエコシステム）の両方に新しい意味を与え、それによってファンのエンゲージメントおよび関与度が高まると確信している。





## 残された未解決の問題

ウェアラブルデータや技術の経済的可能性は疑うべくもないが、それらを本報告書で述べたように完全に利用するには、いまだに残されている多くの未解決の問題を解決していかなければならない。

今後は規制上の課題や技術的な課題を解決していかなければならない。

- 主な規制上の問題として、現在はサッカーの試合中にウェアラブル技術を利用することが禁止されていることが挙げられる。本報告書で説明した新たなデータバリューチェーンを適切に活用するため、この問題に対処しなければならない。
- 克服しなければならない技術的なハードルもある（特に AR 技術）。たとえ運営組織が許可した場合でも、既存のビデオ / AR 技術では、ファンは Neuer 選手に向かってペナルティキックを蹴る Messi 選手が見ている光景をそのままの目線で見ることができない。ウェアラブルデバイスがプロフェッショナルなサービスや配信バリューチェーンに統合されるには、現在よりもずっと小型化され、機能的に向上し、よりオープンなインターフェースを使う必要がある。
- また、独占的なデータプロトコル、インターフェースおよびプラットフォームに関する未解決の問題もある。今日、Google の Android Wear、あるいは Apple Watch に今後採用される iOS など、IT 大手が市場に参入しつつある（または間もなく参入する）にもかかわらず、市場にはまだ確立された基準がない。効率的で信頼性の高い方法で新しいサービスやアプリケーションとデータを交換し、それらに統合するための確立されたプラットフォーム、インターフェースおよびプロトコルが存在するような市場が実現するまでには、まだ長い道のりが残されているように思われる。

- 最後に、データの所有権、保護、セキュリティおよびプライバシーに関して対処すべき広範な問題がある。この問題が（クラブ、選手、またはリーグのうちの）誰が、（既存のサービス、アプリケーション、コンテンツに基づいて生成されたデータのうちの）どの種類のデータを利用する立場にあるのかを最終的に決定することになるだろう。

## サッカー界のデジタル的未来はウェアラブルとデータアナリティクスにかかっている

これらの主要な問題が解決されれば、試合データ、選手のパフォーマンス測定およびウェアラブル技術は、その潜在的な可能性を最大限に発揮することは間違いない。試合データとウェアラブルでチーム、選手、そしてファンをつなげることにより、ファンエンゲージメントが拡大され、より広範なマーケティング戦略が可能になる。パーソナライズされたストーリーテリングは、連結・統合されたデータを改良し、データとそれを支える技術に付加の意味を与える。「定量化された試合」、「定量化された選手」および「定量化された自己」を実現し、サッカーのデジタル的未来にもう1つの潮流を呼び込むための準備を整えるまで、あと一歩のところまで来ている。

ストーリーテリングは、ファンとクラブ、そして選手との関係に直接影響を与える。

# 移籍市場

デジタルは情報や通信へのアクセスを容易にすることにより、  
サッカーの移籍市場を「民主化」する。

## 要旨

- ・ スマートデバイスの拡散とハイテクに精通した幹部が果たす役割の拡大により、選手のスカウト・移籍のためのデジタル分析ツールの採用が進む。
- ・ 透明性の向上を目指すことにより、全ての利害関係者に利益がもたらされ、サッカーの移籍市場の効率性が高まる。

## 巨大な移籍市場

世界的な移籍市場は、サッカー界のかなりの部分を占めており、2013年の移籍料は国際的な移籍だけで37億米ドルに達した。過去数年の間に、数多くのクラブがデジタルによってパフォーマンス管理とスカウトに関するデータアナリティクスの新境地を開いた。それにもかかわらず、大半のクラブは、いまだに個人的な関係やスカウト網、そして「才能を見抜く目」だけに依存している。デジタルネイティブがクラブのスポーツ部門で意思決定権を握るようになれば、事態は変わり始めるだろう。

## 現在は個人的な関係によって移籍が決まる

サッカーの移籍市場について考えるとき一流選手（ヨーロッパの有力リーグに移籍した、あるいはそこから移籍してきたケースがほとんどだが）に支払われる莫大な移籍料や年俸に目を奪われる。しかし、これらの数字は、成立した契約のほんの一部を反映しているだけであることを忘れてはならない。実際、ワンシーズンに支払われる移籍料の総額の大部分は、ごく少数の移籍によって発生したものである。プロサッカーの移籍市場を構成する選手の大半は、他の業界と同じく、キャリアを積み、昇進するに従ってある「雇用主」から別の雇用主に移動する「雇用者」である。他の業界と異なるのは、「雇用主」が世界各地に分散しており、「求人数」が候補者数よりもはるかに少なく、「従業員」の転職が非常に頻繁で、さらにそのキャリアは30代半ばで終了する傾向がある、といった点である。

こうした状況を踏まえると、エージェントは市場効率性の向上にひとかたならぬ貢献をしてきたといえる。彼らは予想される欠員や進行中の交渉に関する機密情報を管理することによって、また他のエージェントやクラブの重役とのネットワークを利用して、市場同士を結びつける「接着剤」の役割を果たしてきたのである。デジタルによって移籍市場の効率性をもう一段階引き上げるにはどうしたらよいだろうか。将来的には、デジタルネイティブがサッカークラブやエージェントで重要なポストを占めるようになり、移籍・スカウト活動の管理方法も大きく変わってくるだろう。

## 移籍市場のデジタル化が始まった

近年、サッカー界では、スカウトや移籍の管理を容易にするため、デジタルプラットフォームを導入する例が増えており、これらのプラットフォームが市場に大きな影響を及ぼすようになっている。以下はその主な例である。

- データ分析ソフトウェア**は、パフォーマンス管理や対戦相手・選手の補充に関する分析など、複数の用途にデータを利用するもので、採用しているクラブの数は今のところ限定的ではあるが、プロサッカー界では最も早い段階で行われたデジタル開発の1つである。現在、移籍や選手の評価に関する戦略を支援するために、データ駆動型のアプローチを採用しているのは、サッカー界のヒエラルキーの頂上に位置するクラブだけである。大手データプロバイダーOpta Sports社でプロサッカー部門を率いるJohn Coulson氏は、次のように指摘している。「90年代後半にパフォーマンスデータが出現して以来、既に長い時間が経過したが、プロサッカーではパフォーマンスデータの導入が期待されたほどには進んでいない」

選手のスカウト  
のためのデジタル  
ツールの導入が  
遅れている。



- ・ **オンライン・ビデオ・プラットフォーム**は、指先のわずかな操作だけで、あらゆるサッカーの試合にアクセスすることを可能にした。その結果、スカウト費用の管理が飛躍的に進歩し、世界規模で効果的な管理ができるようになった。その典型的な例は、22万人の選手を網羅するビデオ・スカウト・プラットフォームを提供する Wyscout 社のシステムである。400以上のプロサッカークラブと450以上のエージェンシーに利用されている「Wyscout」は、デジタルイノベーションによる変革において重要な役割を果たしてきた。同社の創設者兼 CEO、Matteo Campodonico 氏は、次のように説明している。「Wyscout は、常に移動中で、必ずしも高度な IT スキルを持ち合わせていないエージェンツ、スカウト、スポーツディレクターの注目を集めることができる、ユーザーフレンドリーなモバイルソフトを開発したことによって、タブレットやスマートフォンなどの技術進歩の波に乗ることができた」
- ・ **スカウトソフト**は情報のオンライン共有を可能にした。これは、主にタブレットの導入や安価なインターネットアクセスがもたらしたものである。スカウトソフトにより、リソースが限られている中小のクラブであっても、より容易にスカウトおよび選手情報を管理・共有できるようになった。

### そして今後も継続する。 強いけん引力を 獲得するために

しかし、スカウトや移籍に伴う機会や課題に対応するために、クラブ、仲介人、そして最終的には選手自身がデジタル化された手法を用いるようになるには、まだ多大な進歩が必要だと思われる。将来的には、次の3つの主要なトレンド、すなわちアナリティクスの利用増加、パーソナルネットワーキングおよびコミュニケーションのためのデジタル手段の採用および市場の漸進的なデジタル化が開発をけん引すると考えられる。

### アナリティクスの利用増加

サッカーにおいてデータやアナリティクス技術を使用することについては、さまざまな議論が行われてきたが、移籍事業における意思決定方法を変えたサッカークラブ経営者が、それほど多数いるとは思えない。サッカー界が「Moneyball」のパラダイムを早々に採用する可能性は少ないが、今後数年間でアナリティクスの利用が着実に増えると期待する理由はいくつかある。

今日、クラブが採用するパフォーマンス・選手募集関連のアナリストの数は増加している。将来的には、意思決定権を持つクラブの首脳陣が交代することも考えられる。その結果、間もなくハイテクに精通した幹部の数が増え、データ中心の戦略を実行するための技術が、何の抵抗もなく導入されるだろう。

技術の進歩は、  
主要な意思決定者  
の考え方を  
変える上で重要な  
役割を果たす。

大量のデータを分析・解釈し、簡単に視覚的な図表を用いて情報を要約するソフトウェアアプリケーションの機能はさらに拡大しつつある。従って、大手プロバイダーが今よりも格段に優れたシステムを開発するのも、そう遠い先のことではないだろう。もちろん、大規模なパフォーマンス管理チームを抱える一流のサッカークラブの場合は、最終的にクラブ独自のソリューションを開発する可能性もある。これらのプロバイダー（そして恐らく一流のクラブも）は、最終的にはコードを解読し、クラブの戦術上・パフォーマンス上の要件を、「正しい」答えを導き出すような意味のあるデータに変換できるようになると予想される。

このタイプの開発の例で比較的新しいものとして、Opta Sports や ProZone といったデータプロバイダー会社が、チームや選手のデータを処理するための高度なデータ・アナリティクス・ソフトウェアの開発を開始した事実などが挙げられる。このソフトウェアは、選手のパフォーマンスのあらゆる面を分析し、それに基づいて選手の補充やパフォーマンス分析のための実用的なヒントを提供するものである。そのため、同ソフトでは、アナリストやコーチがパフォーマンス評価におけるさまざまな客観的・主観的基準を組み合わせて使用することができる。

各基準の重み付けは、(そのクラブのコーチにとっての重要度に応じて) カスタマイズすることが可能である。従って、個別に選手の分析データや指標を調整し、それを同時に複数の選手に適用することもできる。

また、クラブのマーケティング部門は、個々の選手の営業的価値に関連するデータを含め、さまざまなソースから取得したデータをまとめ、分析するアナリストの採用を主張するようになると思われる。これらの異種データを解釈することができれば、営業上およびスポーツ上の留意事項の両方を考慮した、「究極の」選手評価ツールを創造できる可能性が高い。こうしたアプローチは、移籍前の選手の評価だけでなく、各選手のピッチ内外でのパフォーマンスに関するさまざまな基準に基づいて報酬を調整するために利用することができる。選手の保険会社もまた、運営組織、個人投資家、ブランドおよびその他の利害関係者も、そうした評価ツールが有用だと考えるかもしれない。(ただし、実施する分析の種類や結果の利用法には大きな違いがあると思われる。)

### デジタルネットワークの構築

サッカーの移籍市場は他の市場と異なり、伝統的に選手エージェントとクラブ役員が個別に持つネットワークに依存してきた。選手エージェントとクラブ役員が、情報や意思決定にアクセスできる特権を活用して事業をけん引してきたのである。しかし、ソーシャルメディアや専門家のためのネットワーキングプラットフォームがたゆみない進化を続ければ、やがて移籍市場を席巻する劇的な変化が訪れると予想される。現在、サッカーの専門家のためのデジタルネットワークを立ち上げようという試みが多くの企業によって始まっている。例えば、Network90社は「サッカー向け LinkedIn」アプローチを開発し、また Wyscout社はネットワーク機能を導入することにより、同社のスカウトプラットフォーム上のユーザーのクリティカルマスを活用しようとしている。しかしながら、これらの取り組みはまだ断片的で、市場に重大な影響を与えるには至っていない。今後、瞬間的で正確な音声翻訳、リアルタイムビデオ、チャットや音声通信などのデジタルイノベーションは、発展途上国におけるモバイルインターネットの普及と相まって、これらのサッカーを中心としたデジタルネットワークの市場浸透率を向上させるものと思われる。

こうしたネットワークの受け入れを促進するためには、明確に定義されたユーザーコミュニティの中で、ユーザーが安心できるサークルを作り、その信頼性が実証されなければならない。それを支援するために、ユーザーに対してどこまでの範囲を提供できるかが、非常に重要な点となる。

### マーケットプレイスのデジタル化

デジタルプラットフォームが主要なステークホルダーを1つ屋根の下に集める役割を果たしているが、そうしたステークホルダーが新境地を切り開き、移籍ビジネスの一部だけでもオンラインのマーケットプレイスで統合的に実施するようになるのは、それほど先のことではないだろう。現在、前述のネットワーキングプラットフォームの多くは、マーケットプレイス機能を導入しているが、その結果はまちまちである。FIFA TMS社のGeneral ManagerであるMark Goddard氏は次のように指摘する。「私は、仮想マーケットプレイスは、特に中小のクラブにとっては大きな可能性を秘めていることから、素晴らしいアイデアだと考えている。ただし、選手を商品として取引することは一切できない。それを常に念頭に置く必要がある」こうした種類のプラットフォームの成功を左右する重要な要素は、信頼である。現在の主要な障害とは、一般に特権として捉えられている選手との契約内容や表明事項に関するデータを、クラブが共有したがないという点である。また、もう1つの要因は、特定の選手との契約または契約の解消に関心があることを悟られると、クラブの交渉優位性が損なわれるのではないかという恐れである。Campodonico氏は「世界的な影響力のある仮想マーケットプレイスを構築するには、規制当局による何らかの介入か、サッカー文化の根本的な変化のいずれかが必要だ」と主張する。

この点に関しては、規制による圧力が移籍市場で公開される情報の透明性を高めることは間違いないと思われる。FIFAが最近導入した新しい仲介人規則は、そのための第一歩である。世界的なレベルで選手のエージェントのライセンスシステムが廃止される一方で、FIFAに加盟する各協会は、選手のエージェントとその活動に関する重要な情報を収集し、公開するよう義務づけられた。

各国のサッカー協会は、より多くの情報を収集し、公開することによって、新たな境地を開くことができるかもしれない。

文化的な変化については、サッカー界が変革を経験することは間違いないが、その変革は恐らく無理のないペースで進むだろう。簡単に利用できるモバイル技術が数年前には考えられなかった速度で拡大し、プラットフォームが提供する信頼性も向上しつつある現在、デジタルが思考態度を変えようとしている。スポーツディレクターや選手のエージェントが、新たな技術を採用し、デジタルの世界で実績と評価を築くことができれば、機密事項に関する協議や交渉を困難にしている垣根も低くなるだろう。

### **デジタルによって関係者同士の関係がより緊密になれば、サッカー界全体が恩恵を受ける**

確実に言えることは、デジタルイノベーションは移籍市場の全ての参加者に有益な影響をもたらすということであり、サッカークラブ、エージェント、そして選手もその恩恵に浴するということである。デジタルの影響を最も端的に表している例の1つは、FIFAによるTransfer Matching System (TMS)、すなわち異なる国のクラブ間の移籍を管理する初の世界的オンラインプラットフォームの導入だろう。FIFA TMS社のGeneral Manager、Mark Goddard氏は次のようにその経験を語っている。「当初、各クラブはTMSシステムの採用に消極的だった。しかし現在では、より効率的で規格化されたプロセスに対処しようと熱心に取り組むようになった。その熱意があまりにも高まっているので、当社では同システムを拡大し、国際移籍システムの国内版を提供しようとしているところである」

また、選手やエージェントに関する情報の透明性の向上、およびエージェントの数の絞り込みによって、各クラブは移籍料や選手の報酬を削減することができるだろう。German Football Agent's Association of the Managing DirectorであるGregor Reiter氏は、

「エージェントは、取引の仲介者というよりも、代理人に近い役割を果たすようになる可能性がある。その結果、選手の供給量が増え、彼らに関する情報の透明性が向上すれば、クラブは移籍料を削減することができる」と述べている。しかし同氏は、次のように付け加えるのを忘れなかった。「デジタルプラットフォームがもたらす変化には限界がある。ビジネスの中核は変わらない。サッカーは、今もこれからも、人間中心のビジネスであり続ける」

また、選手のエージェントは、より優れた分析ツール、ネットワーキングシステム、そしてマーケットプレイス改革がもたらすさまざまな恩恵を受けることができるだろう。エージェントは、彼らが代表する選手と、取引するクラブの両方について、より広範な影響力を及ぼすことができるようになるだろう。何よりもエージェントは、実績を積み上げ、維持し、実証することが可能になるため、競合する他のエージェントとの差別化を図る機会が増える。

選手がより質の高い情報にアクセスする機会が増えると、より自主的なキャリア設計が可能となる。選手は、デジタルによって適切な仲介人を選択し、他の選手とのネットワークを拡大し、新たなクラブでプレイする可能性について判断し、提示される条件についてより詳しく知ることができるようになるだろう。

これら全てにおける真の勝者は、サッカー界そのものである。なぜならデジタル化は、情報にアクセスするための平等な機会を提供し、市場情報、スカウトおよびネットワーキング力という点で公平な競争の場を形成することにより、透明性を高め、移籍料をより妥当にし、クラブ間の競争の全体的な質を改善するからである。また、最近では、UEFAが「ファイナンシャル・フェアプレー (financial fair play)」規則を導入し、運営組織も第三者によるオーナーシップの制限を決定している。こうした動きと合わせると、デジタルは、全ての移籍市場で最終的に「フェアプレー」を確立する大きな可能性を秘めている。







---

# 参考資料

## 専門家インタビュー回答者一覧

- John Coulson, Head of Professional Football Services, Opta
- Phillip Wessel, Project Manager and Consultant, Club TV, Deutsche Telekom
- Matteo Campodonico, Founder and CEO, Wyscout
- Mark Goddard, General Manager, FIFA Transfer Matching System GmbH
- Sanjit Atwal, CEO, Squawka
- Dr. Gregor Reiter, Managing Director, German Football Agents' Association
- Stefan Mennerich, Director of Digital Media, Media Rights and IT, FC Bayern Munich
- Peter Mackness, Founder, Thrillpledge
- Thomas Röttgermann, Managing Director, VfL Wolfsburg
- Guy White, Managing Director, Catalyx
- Philippe Truetsch, President, UCOB Ventures AG
- Dr. Michael Welling, Managing Director, Rot-Weiss Essen
- Professor Simon Chadwick, Sport Business Strategy and Marketing Faculty, Coventry University
- Jens Hilgers, Chairman of the Board, Turtle Entertainment
- Stephan Schuerer, Partner, Fanpictor AG
- Florian Herzberg, Founder and CEO, Phi Mobile Media Services and Klaus Schmidt, Independent Consultant

## 二次調査

### デジタルエコシステム

- Netflix 社の個人客向けホームページ・パーソナライゼーション  
入手先 URL : <http://thenextweb.com/insider/2013/08/01/netflix-is-rolling-out-profiles-bringing-personalized-recommendations-to-people-sharing-an-account> [2014 年 10 月 24 日]
- Emirates と Arsenal とのスポンサー契約における重要な CRM データ  
入手先 URL : <http://www.marketingweek.com/2012/11/23/emirates-crm-data-key-to-150m-arsenal-deal> [2014 年 10 月 24 日]

### クラウドソーシング

- Betfair デベロッパープログラム  
入手先 URL : <http://mobile.computerworlduk.com/news/applications/3351260/betfair-launches-app-cloud-for-software-developers> [2014 年 11 月 6 日]
- Kickstarter クラウドファンディングプラットフォーム  
入手先 URL : <https://www.kickstarter.com> [2014 年 11 月 6 日]
- VfL Osnabrück クラウドファンディングキャンペーン  
入手先 URL : <http://www.crowdrange.de/project/vfl-osnabruck> [2014 年 10 月 24 日]
- Rot-Weiss Essen クラウドファンディングキャンペーン  
入手先 : Rot-Weiss Essen の Managing Director、Michael Welling 氏とのエクスパートインタビュー
- Opta - 選手パフォーマンス・データ・プロバイダー  
入手先 : Opta 社 Professional Football Services 部門長 John Coulson 氏とのエクスパートインタビュー
- Prozone 社 - 選手パフォーマンス・データ・プロバイダー  
入手先 URL : <http://www.prozonesports.com> [2014 年 10 月 24 日]
- Transfermarkt - 移籍市場のためのクラウドソース・インターネット・プラットフォーム  
入手先 URL : <http://www.transfermarkt.com> [2014 年 10 月 24 日]
- Sports Interactive 社 Football Manager データベース  
入手先 URL : <http://www.theguardian.com/technology/2014/aug/12/why-clubs-football-manager-scouting-tool> [2014 年 10 月 24 日]
- Sacramento Kings のドラフト選出のためのクラウドソーシングプロジェクト  
入手先 URL : [http://espn.go.com/nba/story/\\_/id/10908483/sacramento-kings-look-for-analysis-public-prior-making-their-draft-pick](http://espn.go.com/nba/story/_/id/10908483/sacramento-kings-look-for-analysis-public-prior-making-their-draft-pick) [2014 年 10 月 24 日]



#### 移籍市場

- Network 90  
入手先 URL : <https://www.network90.com> [2014 年 10 月 7 日]
- 国際移籍報酬総額  
入手先 URL : <http://www.fifa.com/aboutfifa/organisation/news/newsid=2266864>  
[2014 年 10 月 27 日]

#### 試合データとウェアラブル

- Isidro Navarro 社による「拡張現実 & スポーツ + ウェアラブル」  
入手先 URL : <http://augmentedrealitybarcelona.com> [2014 年 10 月 15 日]
- 「ウェアラブル技術の未来」  
入手先 URL : <http://www.psfk.com/report/future-of-wearable-tech> [2014 年 10 月 25 日]
- 「ウェアラブル：2014 年のトレンド」  
入手先 URL : <http://www.korulab.com> [2014 年 9 月 16 日]

#### オーディエンスの開発

- 「2014 ワールドカップ：4 年間が変えたこと」  
入手先 URL : <https://www.thinkwithgoogle.com/articles/2014-world-cup.html> [2014 年 10 月 6 日]
- 「Sony x Football」  
入手先 : Facebook ページ <https://www.facebook.com/sonyxfootball>、Sony x Football ソーシャルハブ  
<http://football.sony.net/de>、Youtube チャンネル <https://www.youtube.com/user/sonyxfootball>  
[2014 年 10 月 6 日]
- Global Sport Marketing, Michel Desbordes, André Richelieu, pp.12 Routledge, 2012,  
ISBN-13: 978-0415507202
- 「FC バイエルン ミュンヘン：その成功の秘訣」  
入手先 URL : <http://scn.sap.com/community/business-trends/blog/2013/05/27/fc-bayern-munich-the-secret-of-their-success> [2014 年 10 月 6 日]
- レアル マドリードのソーシャルメディアプレゼンスの概要  
入手先 URL : <http://www.realmadrid.com/en/fan-clubs/official-social-networks> [2014 年 10 月 6 日]
- 「スポーツマーケティングで今最も重要なのはソーシャルシェアリング」  
入手先 URL : <http://www.adweek.com/news/advertising-branding/social-sharing-has-become-biggest-thing-sports-marketing-158878> [2014 年 10 月 6 日]
- 「笑いツイートと食べること。Shaquille O'Neal のソフトパワー」  
入手先 URL : <http://www.smartplanet.com/blog/the-big-story/laughing-tweeting-and-eating-the-soft-power-of-shaquille-oneal>、<https://twitter.com/SHAQ> [2014 年 10 月 6 日]
- Queens Park Rangers によるスタジアムバンドを利用した twitter ディスプレイの成功例  
入手先 URL : <http://digital-football.com/featured/qpr-to-promote-match-day-hashtag-on-home-dugout>、[http://www.footballbusinessawards.com/2014\\_shortlist\\_summaries.html](http://www.footballbusinessawards.com/2014_shortlist_summaries.html)  
[2014 年 10 月 6 日]
- Stefan Mennerich 氏とのインタビュー  
入手先 URL : <http://digitor.de/en/interview-en/stefan-mennerich-fc-bayern-munich>  
[2014 年 10 月 6 日]
- Schöne neue Fußballwelt, WamS, 5.10.2014, p21.  
入手先 URL : <http://www.welt.de/print/wams/sport/article132921497/Schoene-neue-Fussballwelt.html> [2014 年 10 月 6 日]
- 「Das Stadion der Zukunft (未来のスタジアム)」  
入手先 URL : [http://www.technikjournal.de/cms/front\\_content.php?idcatart=1444idcat=59](http://www.technikjournal.de/cms/front_content.php?idcatart=1444idcat=59)  
[2014 年 10 月 6 日]
- 「つながったサッカースタジアム：Wifi、Twitter、スクリーン、モバイル」  
入手先 URL : <http://digital-football.com/featured/the-connected-football-stadium-wifi-twitter-boards> [2014 年 10 月 6 日]
- バイエル レバークーゼンファンアプリ  
入手先 URL : [http://www.bayer04.de/B04-DEU/de/\\_md\\_aktuell-dt.aspx?aktuell=aktuell-9874](http://www.bayer04.de/B04-DEU/de/_md_aktuell-dt.aspx?aktuell=aktuell-9874)  
[2014 年 10 月 6 日]
- Fanpictor 社  
入手先 URL : <http://www.fanpictor.com/de> [2014 年 10 月 6 日]

# 著者について

サッカー界のデジタル改革についてさらに詳しい対話をご希望の場合は、下記までお問い合わせください。



## PWC

**David Dellea**

+41 58 792 2406

david.dellea@ch.pwc.com

PwC スイスは、スイス全域に 14 のオフィスを持ち、2,600 名以上の従業員およびパートナーが企業や個人の価値創造を支援しています。PwC スイスは、世界 157 カ国に及ぶネットワークに 195,000 人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供する PwC の一部です。どうぞお気軽にご相談ください。

David Dellea は PwC Sports Business Advisory 部門の Director です。同部門では、サッカークラブやインフラデベロッパーだけでなく、各国の主要なサッカー協会、権利所有者、イベント主催者の戦略上・業務上のニーズにお応えしています。  
ウェブサイト：  
[www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)



## IFA

**Marcel Schmid**

+41 44 283 90 10

ms@internationalfootball.com

International Football Arena (IFA) は、10 年以上にわたり、イベントの開催、ディベートの推進、サッカービジネスの意思決定層における対話の促進などを手掛けてきました。IFA は、1999 年にチューリッヒで開催された第 1 回 IFA 会議において設立されました。以来、同会議は毎年開催されています。世界のサッカー界で意思決定を担う指導者 250 名以上がチューリッヒに集い、最新情報の交換、ハイレベルなネットワークづくり、二者協議などを行っています。2007 年以降は、ベルリン、北京、クアラルンプール、ニューデリー、東京、リオデジャネイロにも事務所を開設しています。今日、IFA は世界的なサッカー選手のためのイベント開催者として高い評価を受けています。  
ウェブサイト：  
[www.internationalfootball.com](http://www.internationalfootball.com)



## EXOZET

**Frank Zahn**

+49 30 24 65 60-110

frank.zahn@exozet.com

Exozet Berlin GmbH (以下、Exozet) は、ソフトウェア開発プロバイダーとして 1996 年にベルリンで設立されました。現在はドイツとオーストリアに 3 つのオフィスを持ち、150 名の従業員を抱える、フルサービスのデジタルエージェンシーとして事業を展開しています。Exozet は、ほぼ 20 年間にわたってデジタル改革を手掛けてきました。その経験を生かし、現在ではドイツのメディアおよびエンターテインメント市場において主導的地位にある独立系エージェンシーとして、Deutsche Telekom、ORF、Axel Springer、BBC などの有名企業クライアントに対し、デジタル化のためのノウハウを提供しています。  
ウェブサイト：  
[www.exozet.com](http://www.exozet.com)

著者：

David Dellea, Stefanie Vogel, Ioannis Meletiadis, Nupur Gupta (PwC)

Frank Zahn, Kemal Görgülü, Daniela Drechsel (Exozet)

# お問い合わせ先

プライスウォーターハウスクーパース株式会社  
03-3546-8480（代表）

松崎 真樹  
パートナー  
maki.matsuzaki@jp.pwc.com

宮田 靖  
ディレクター  
yasushi.y.miyata@jp.pwc.com

[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

PwC Japan は、日本における PwC グローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC あらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、PwC 税理士法人、PwC 弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、ディールアドバイザリー、コンサルティング、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。PwC は、世界 157 カ国に及ぶグローバルネットワークに 195,000 人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスの提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細は [www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp) をご覧ください。

本報告書は、PwC メンバーファームが IFA、EXOZET との協力のもと、2014 年 11 月に発行した『FOOTBALL'S DIGITAL TRANSFORMATION』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml](http://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml)

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/gx/en/sports-mega-events/news/football-digital-transformation.jhtml](http://www.pwc.com/gx/en/sports-mega-events/news/football-digital-transformation.jhtml)

日本語版発刊月：2015 年 7 月 管理番号：M201502-3

©2015 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.