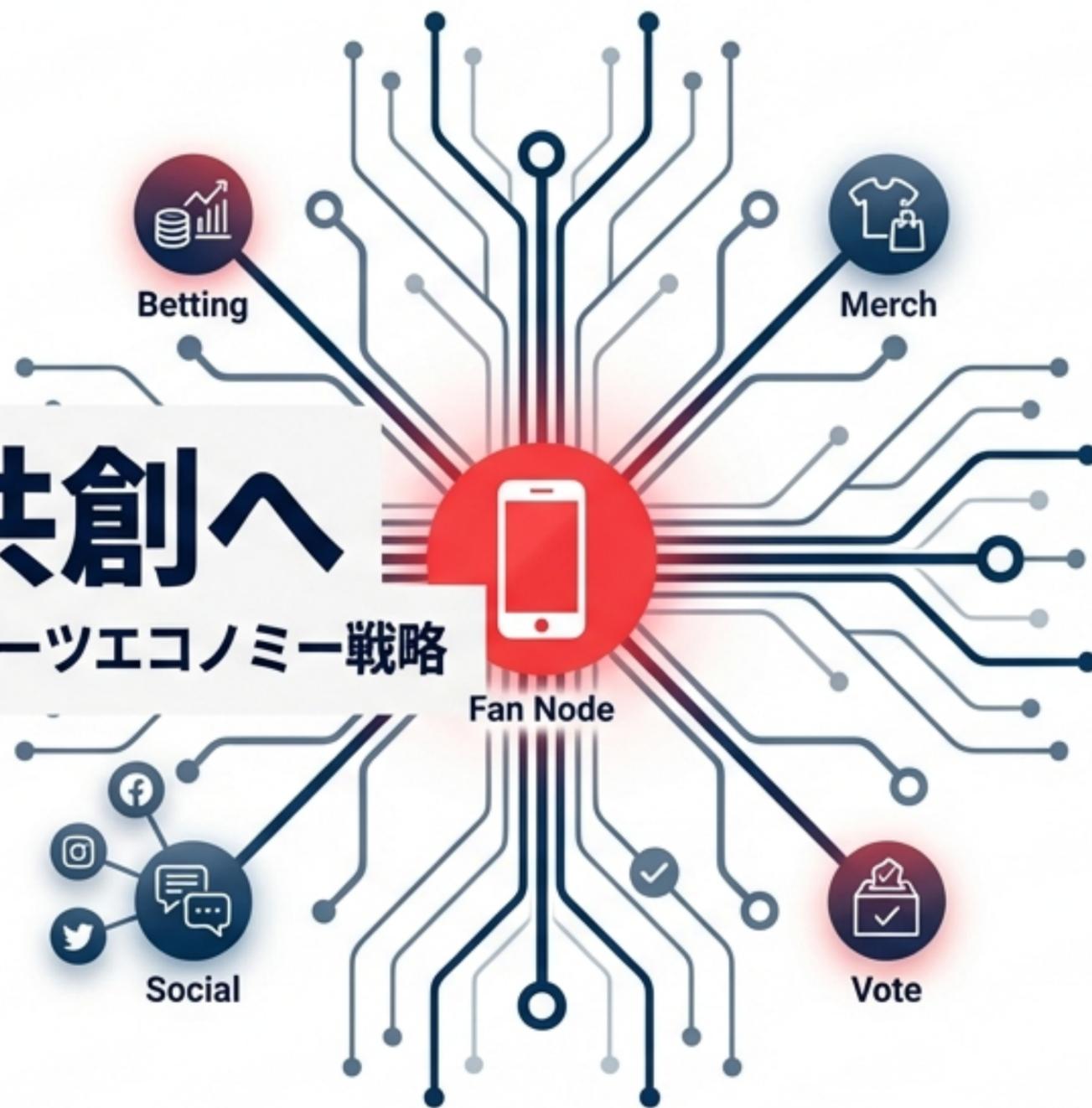




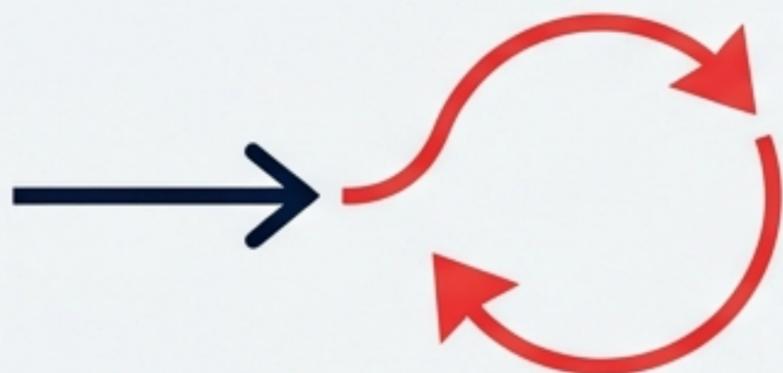
# 観戦から共創へ

データとAIが駆動する次世代スポーツエコノミー戦略



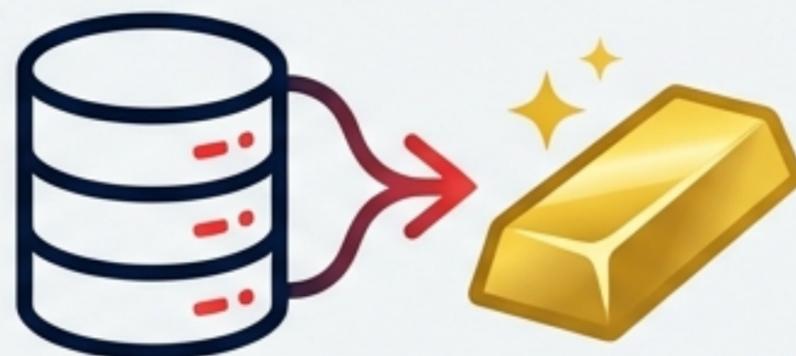
# エグゼクティブサマリー：不可逆的な3つの市場転換

## 01. D2F革命



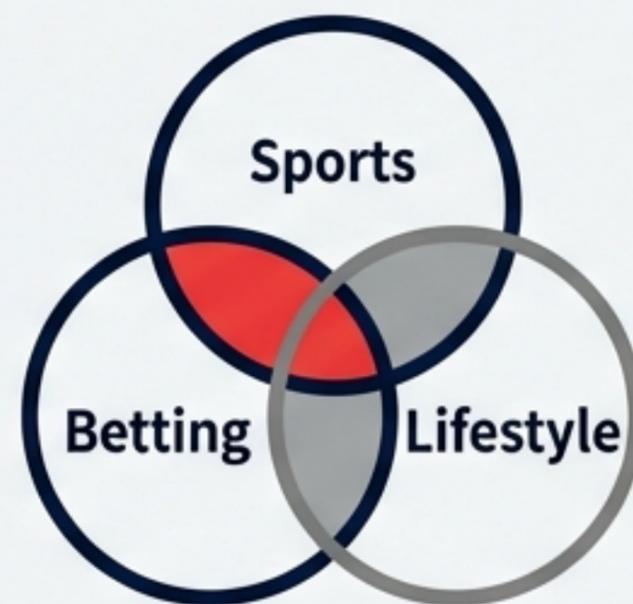
ビジネスモデルはBtoB（放映権）から「Direct-to-Fan」へ移行。ファンとの直接的な関係性とID統合が、全ての収益化の起点となる。

## 02. データこそが中核資産



競争優位の源泉はIP（知的財産）単体から「ファーストパーティデータ」へ。AIによる分析・活用能力が勝敗を分ける。

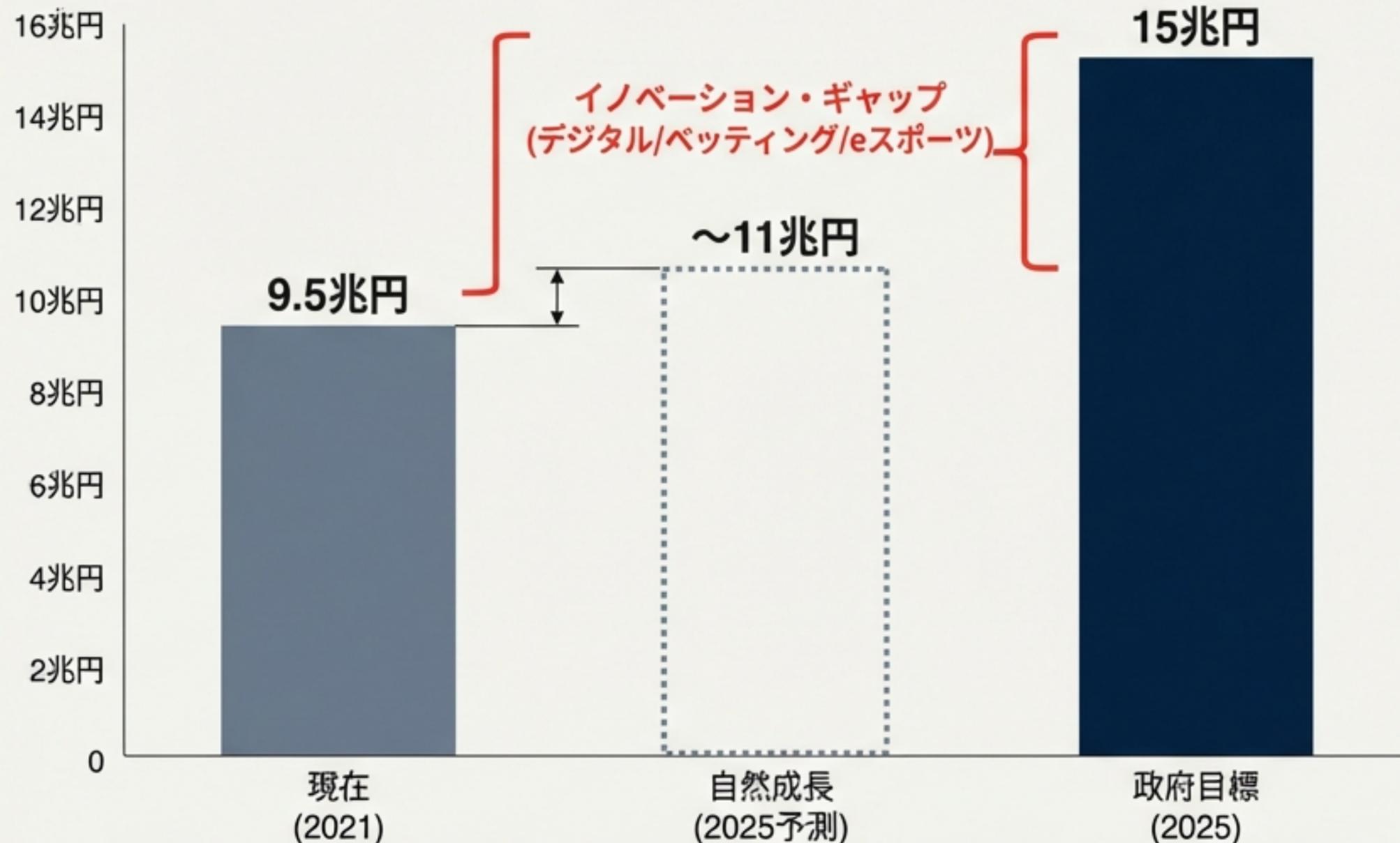
## 03. スポーツ定義の拡張



伝統的競技、eスポーツ、ベッティング、ライフスタイルの境界が消滅。デジタル領域での「共創」が新たな成長エンジンとなる。

**【戦略的示唆】** 従来の「放映権・スポンサー・チケット」モデルに固執する組織は、構造的な収益低下とファンベースの高齢化により淘汰されるリスクが高い。

# 2025年「15兆円目標」と現実の乖離：デジタル変革による非連続的成長の必要性



## Global Market 2030

**\$602B**

**CAGR 8%**

## Growth Drivers

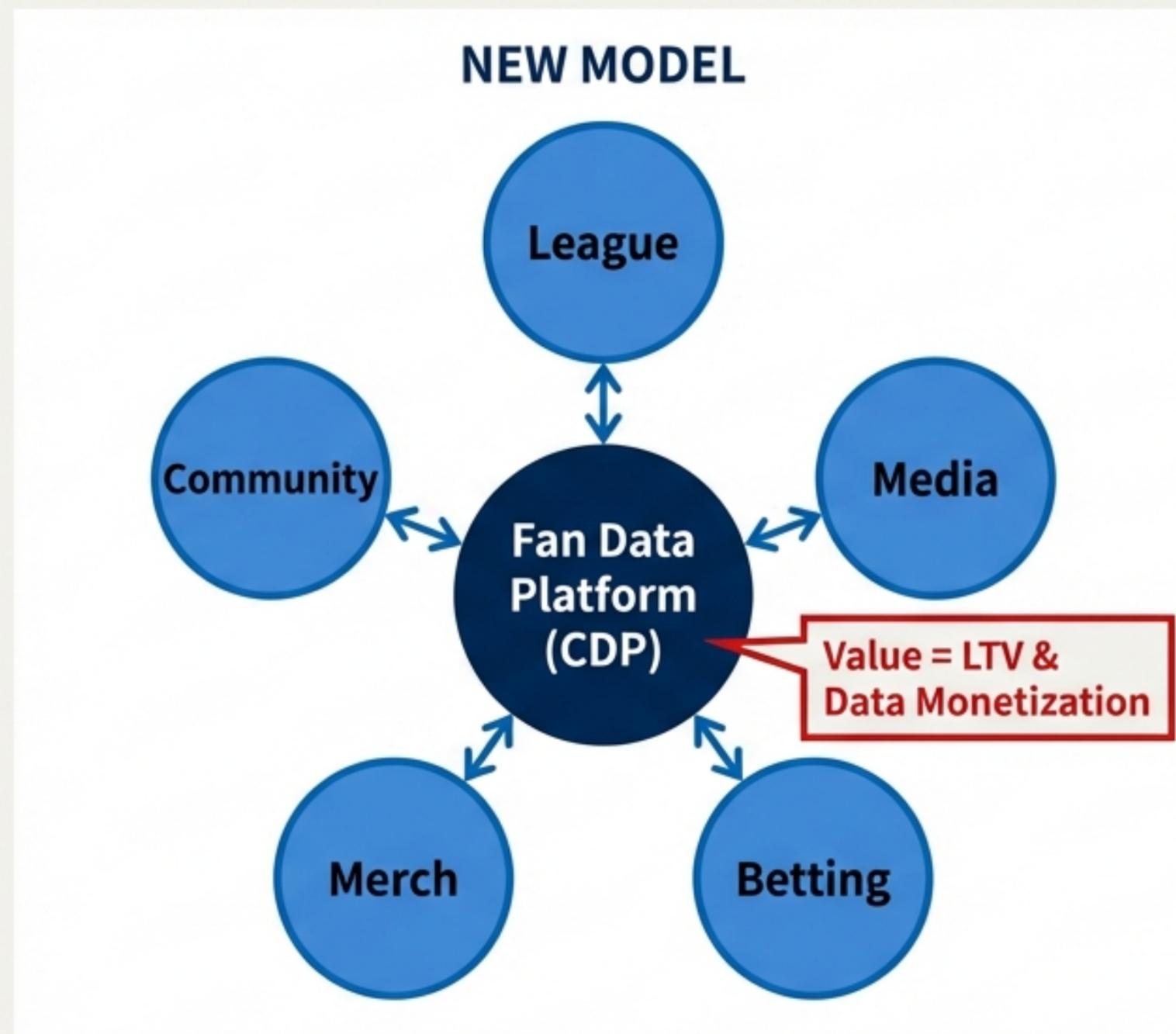
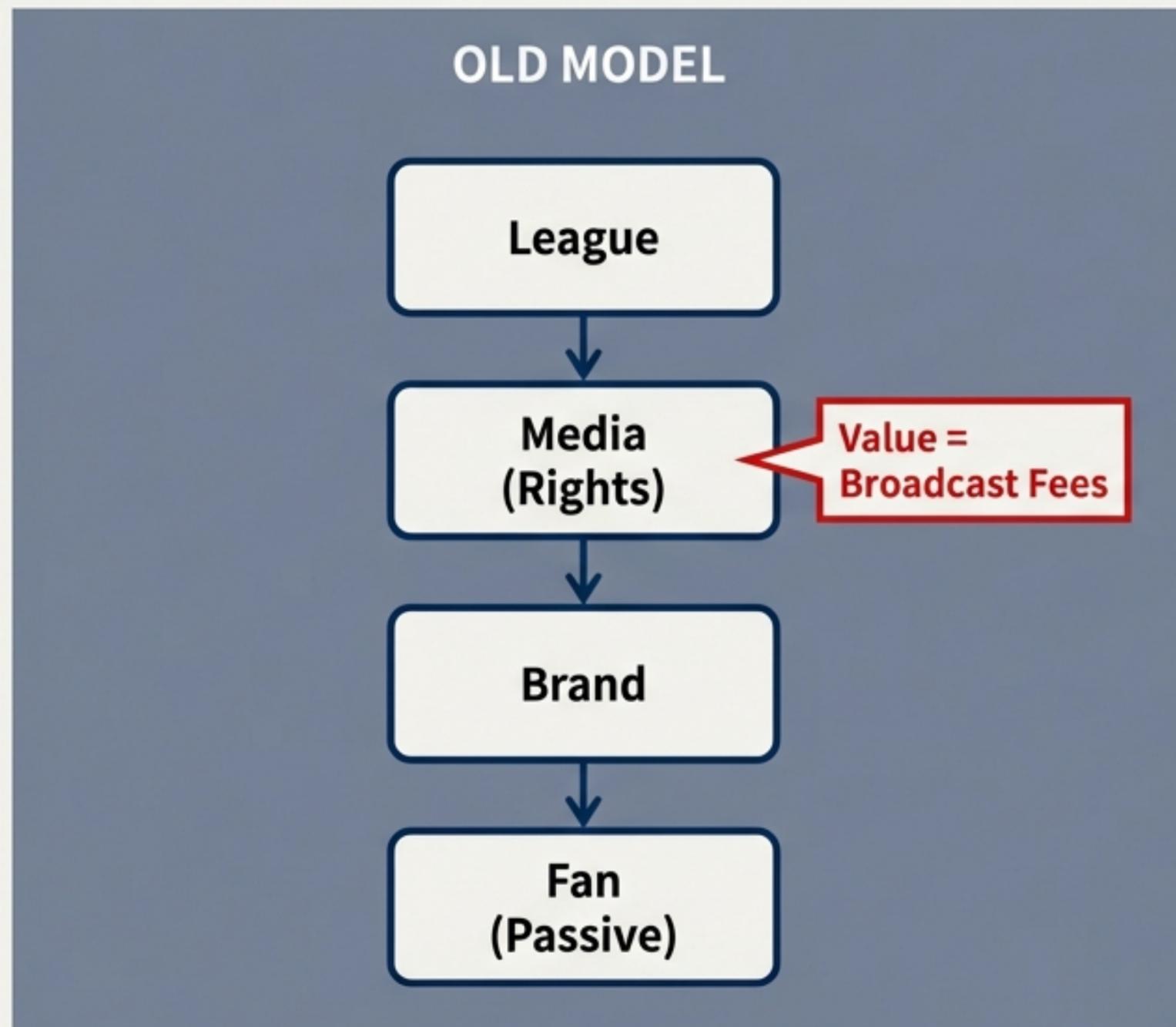
**Gaming/Betting:  
\$177B**

**vs**

**Match Day:  
\$154B**

**【戦略的示唆】** 成長の主戦場は「フィジカル」から「デジタル」へ完全に移行した。日本市場におけるギャップを埋める鍵は、ベッティングおよびeスポーツを含むデジタルエコノミーの解禁と統合にある。

# 価値創造プロセスの地殻変動：「線形バリューチェーン」の終焉



【戦略的示唆】 中間事業者（放送局・代理店）に依存し、ファンデータを自社で保有していないスポーツ団体は、エコシステム内での主導権を失い、単なるコンテンツサプライヤーへと転落する。

# 新たなファン・アナトミー：Z世代・α世代の「推し活」と参加型消費



## Multi-Tasking

試合視聴中、約70%がスマホを操作 (SNS, Betting, Game)。単一画面への集中は過去のもの。



## Snackable & Short

フルマッチ視聴より、ハイライトや「切り抜き動画」を消費。タイムパフォーマンス (タイパ) 志向。



## Player > Team (推し活)

チームへの忠誠心より、アスリート個人のストーリー (推し) を重視。「個」がブランドを超える。

62% seek Unique Experiences

【戦略的示唆】「90分の試合を座って見る」ことを前提とした商品設計は崩壊している。ショート動画、セカンドスクリーン体験、そして選手個人のナラティブを活用したマイクロコンテンツ戦略への転換が急務である。

# 異次元の競争相手：巨大テック企業の「エコシステム包囲網」

	<b>Traditional Media</b> Slate Grey	<b>Big Tech Ecosystems</b> Slate Grey
Entities	Broadcasters / Cable	 Amazon, Apple NFL Thursday Night Football → Drive Prime Retail  MLS Season Pass → Hardware & Services Lock-in
Goal	Ad Revenue / Subscriptions	Ecosystem Lock-in (Prime / Hardware Sales)
Strategy	Content is the Product	Content is the “Loss Leader” (Trojan Horse)

「トロイの木馬」戦略：彼らにとってスポーツは、ユーザーを自社経済圏に囲い込むための入り口に過ぎない。

【戦略的示唆】資金力勝負では巨大テックに勝てない。スポーツ団体は彼らのプラットフォームを活用しつつも、コアとなる「ファンID」と「データ」の権利を死守する契約交渉力が生命線となる。

# 拡張する戦場：eスポーツとベッティングによるエンゲージメント増幅

## Betting as Engagement Amplifier



# 80%

若年層ファンの80%が「賭けた試合は視聴する可能性が高い」。

## eSports as Gateway



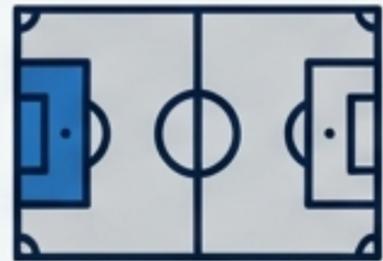
PSGやWolvesなどの伝統的クラブがeスポーツチームを買収し、TVを見ない若年層（Gen Z）を獲得。

### 【戦略的示唆】

ベッティングを「ギャンブル」として忌避するのではなく、コンプライアンスを確保した上で「観戦体験を拡張するインタラクティブ技術」として再定義し、収益化の柱に据えるべきである。

# AI・データこそが新たなコアコンピタンス

## Smart Sports Organization



### On-Field (Performance)

- **TacticAI:** 戦術最適化 (リヴァプールFC事例)
- **Scouting:** バイアスを排除した選手発掘
- **Injury Prevention:** 怪我リスク予測



### Off-Field (Business)

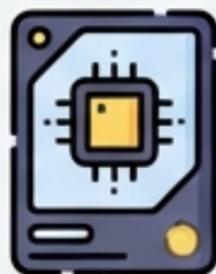
- **Dynamic Pricing:** 需要予測による収益最大化
- **Automated Content:** ハイライト動画自動生成 (WSC Sports)
- **Sponsorship ROI:** 画像認識によるロゴ価値測定

### 【戦略的示唆】

「経験と勘」による経営からの脱却。AI人材（データサイエンティスト）の獲得は、スター選手の獲得と同等以上に、中長期的な競争優位を決定づける。

# 先行事例に学ぶ：「ライフスタイル&テック企業」への進化

## NBA (Web3 & Global)



- NBA Top Shotによるデジタルの「所有」価値化。Amazonとのグローバル配信契約と地域戦略の融合。

## Nike (D2C Transformation)



- Consumer Direct Acceleration。卸売から脱却し、自社アプリ（SNKRS）で顧客データを独占。

## Riot Games (Esports Ecosystem)

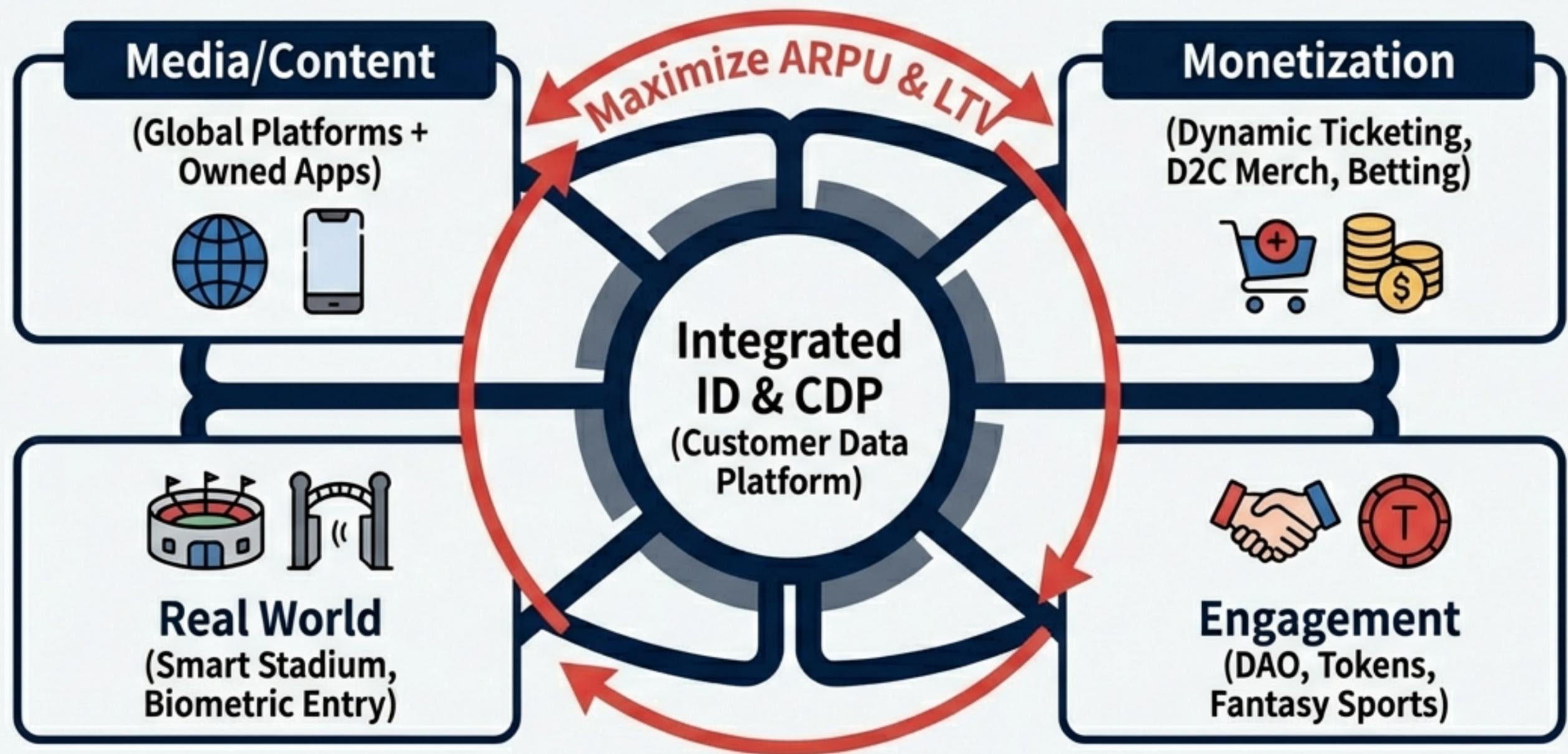


- Lifestyle Brand化。ゲームを核に音楽、ファッション（Louis Vuitton提携）へ展開。

### 【戦略的示唆】

成功企業の共通点は、コアプロダクト（試合/靴/ゲーム）を売るのではなく、「コミュニティ」と「データ」を基盤としたエコシステムを構築している点にある。

# 戦略フレームワーク：統合D2Fエコシステムモデル



## 【戦略的示唆】

部分最適（アプリだけ作る、SNSだけやる）は失敗する。全てのタッチポイントを単一のIDで統合し、ファン行動を可視化・収益化する「データ基盤」の構築が最優先事項である。

# 組織と人材：VRIO分析が示す真の競争優位

Resource	Value	Rarity	Imitability	Organization	Consequence
Data Tools	☑	☒	☒	☑	Competitive Parity
Star Players	☑	☑	☒	☑	Temporary Advantage
<b>Organizational Agility</b>	☑	☑	☑	☑	<b>Sustainable Competitive Advantage</b>

## The Talent War

- Need for Data Scientists (Avg Salary \$106k+)
- Competition vs Tech/Finance Sectors

【戦略的示唆】データ分析部門を「バックオフィス」ではなく「経営の中核」に据える組織改革が必要。スポーツ界の旧弊な給与体系を見直し、テック人材を惹きつける人事制度へ刷新せよ。

# 実装ロードマップ：2025-2030

## Phase 1: Build the Base (Year 1-2)

### 基盤構築

- CDP導入
- 統合ファンIDリニューアル
- データチーム組成

KPIs ID登録数, データ統合率

## Phase 2: Monetize (Year 2-4)

### 収益化・エンゲージメント

- パーソナライズ配信
- D2Cコマース
- NFT実証実験

KPIs D2C売上, ARPU

## Phase 3: Expand (Year 4-5)

### エコシステム拡大

- eスポーツ統合
- 公式ベッティング提携
- グローバル展開

KPI 新規事業比率

## Strategic Implication

【戦略的示唆】最初からホームラン（Web3やメタバース）を狙わない。まずは「誰がファンなのか」を知るための地味だが堅実なデータ基盤（Phase 1）の構築が、将来の全ての収益の土台となる。

# リスクマネジメントとサステナビリティ



## Data Privacy

GDPR/CCPAへの準拠。  
データ所有に伴う法的責任。  
信頼こそが通貨。



## Integrity

ベッティング不正（八百長）の  
リスク。AIによる不正検知  
システムの導入が必須。



## Sustainability (ESG)

スタジアムの環境負荷低減。  
Z世代はグリーンな運営を  
要求する。

## Strategic Implication 【戦略的示唆】

攻めのDX（収益化）と守りのガバナンス（プライバシー・公平性）は車の両輪である。  
ESGへの取り組みはコストではなく、プレミアムスポンサーを獲得するための「参加資格」となる。

# 結論：次世代スポーツエコノミーの勝者となるために

1

## Own the Fan

仲介排除。ファンIDとデータを自社で掌握せよ。

2

## Integrate AI

競技から経営まで、AIをOSとして実装せよ。

3

## Entertainment Co.

競技の枠を超え、総合エンタメ企業へ変貌せよ。

“Data is the currency of the future fan connection.”  
(データこそが、未来のファンとの絆を結ぶ通貨である)

### Strategic Implication 【戦略的示唆】

【戦略的示唆】変化は待ってくれない。今、痛みを伴う構造改革（ピボット）を決断できるリーダーだけが、2030年のスポーツ界で生存を許される。

# Appendix & Key Sources

## Consulting:

- PwC
- Deloitte
- Kearney
- KPMG

## Research:

- Nielsen
- Grand View Research

## Domestic:

- Japan Sports Agency (スポーツ庁)
- DBJ
- DBJ
- MURC