

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

# PwCスポーツ産業 調査2017

破壊的变化の大波にさらされる  
スポーツ産業



**pwc**

## 業界の概況

転機を迎える  
スポーツ産業

# 06

## 業界全体の認識

成長率は鈍化しつつ  
あるのか

収益はトップレベルに  
集中

サッカーはなおも  
最大産業  
eスポーツも急上昇

拓かれる  
バーチャルな世界

「生放送」は失われつつ  
あるのか

# 08

## 放映権市場の未来

視聴習慣の変化と  
競争の激化

OTTは敵か味方か

IT企業はピッチ脇で  
成功を収め  
本格参戦へ

# 16

邦訳版発刊にあたっては、早稲田大学 スポーツ科学学術院 間野教授、ソウル五輪シンクロナイズドスイミングデュエットで銅メダルを獲得され、現在は国際オリンピック委員会(IOC)マーケティング委員などとしてもご活躍されている田中ウルヴェ京氏へのインタビューにより、日本のスポーツ産業の現状と課題、進むべき方向性についてご示唆をいただいた。



## ウェアラブル技術の展望

ウェアラブルは主流となるのか

アスリートのプライバシーと商業権

# 22



## バーチャルリアリティ(VR)の現実

VRはどこまで現実となるのか

新たな視聴体験とファンとの繋がり

バーチャル世界のスポンサーシップ

トレーニングとパフォーマンス

# 26

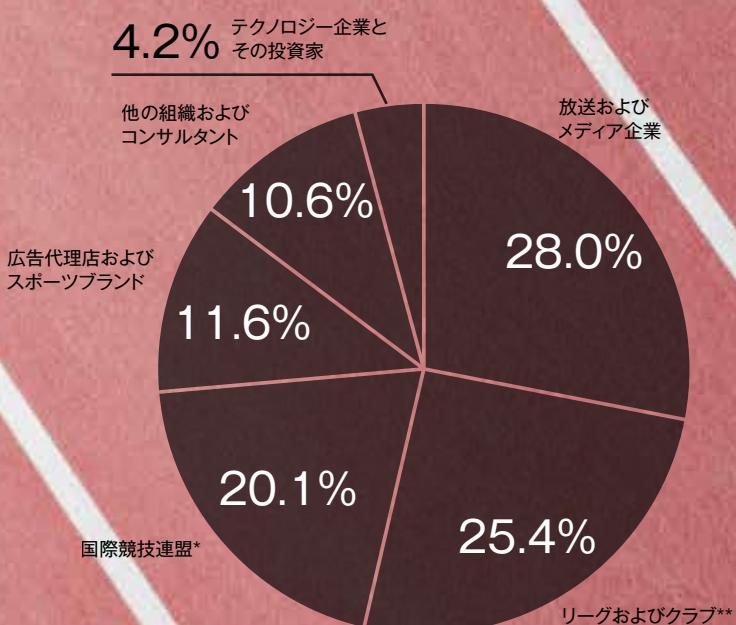
## 特別対談およびお問い合わせ先

特別対談

お問い合わせ先

# 33

この調査は、2017年5月～6月にかけて実施された。さまざまなスポーツ産業の業界関係者にオンラインで質問票を送付し、回答を得ている。特に、欧州放送連合(EBU)、欧洲プロサッカーリーグ(EPFL)、欧洲クラブ協会(ECA)からは多大な支援を受けた。また、iSportconnectからも、関係者に質問票を送付していただき、結果として、シニアレベルまたはトップレベルの役職者189人からの回答を得ることができた。本報告書は、こうした関係者からの回答を分析したものである。



\*うち60%がオリンピック競技種目 \*\*大多数はサッカーのクラブまたはリーグ





## 読者の皆様へ

当社が毎年実施しているスポーツ産業調査の2017年版が完成しました。今年は、国際競技連盟以外にも調査対象者を拡大し、さまざまな業界関係者に協力を依頼しました。この結果、幅広い多様な見解を収集して、深い洞察を得ることができました。この洞察が少しでも皆様のお役に立てれば光栄です。

スポーツ業界のリーダーたちは、何を語ってくれたのでしょうか。**そのメッセージは明らかです。業界は、今まで以上に激動の時代を迎えています。**従来型のリニアテレビは、視聴率と売上高を低下させています。世界的なITの巨人たちが、ゆっくりと、しかし着実に、放映権市場に参入しています。メディアのグローバル化により、一握りのエリートスポーツの立場がさらに強化されています。スポーツブランドはさらなるチャンネルを投入して、消費者に直接訴求し、スポンサーシップへの依存を解消しています。大規模イベントの開催コストが高騰し、開催地として名乗りを上げる都市が減りつつあります。これらは、今日の業界が抱える課題、そして業界が直面する破壊的な力の一部にすぎません。

これらの結果として、数ヶ月後に何が起きるかを予測する作業は、かつてないほど複雑であると同時に、今まで以上にやりがいのある仕事となっています。

本報告書では、これらのトレンドが業界の成長に及ぼすとみられる影響を概説するほか、特に興味深い三つのエリアを取り上げました。

第一に、メディア放映権市場の未来を深く掘り下げ、テクノロジー、メディア消費、配信といった分野における最新トレンドのどれがメディア放映権のあり方に最も影響を及ぼすかを考察しました。

また、ウェアラブルおよびセンサー技術に関しては、そこから発信されるアスリートのデータに絡む規制の進化や管理および商業利用といった点について、関係者に意見を求めました。

最後に、VR(バーチャルリアリティ、仮想現実)とAR(オーグメンテッドリアリティ、拡張現実)について分析し、これらが本当にエンターテインメントのソリューションへと発展するのかどうか、発展するのであれば従来型のスポーツの放送やスポンサーシップにどのような影響を及ぼすかを考察しました。

David Dellea  
Director, Sports Business Advisory  
PwC Switzerland

# 転機を迎える スポーツ産業

## これまでと これからの成長

8.0%  
これまでの  
平均成長率

6.4%  
これからの  
成長率

98%

成長を感じている  
関係者の割合。  
そして、96%は今後も  
成長すると考えている



リーグおよび  
クラブ

国際競技  
連盟



81%

成長を感じている  
関係者の割合。  
そして、80%は今後も  
成長すると考えている

## 主な成長分野



見通しが明るい



見通しが不透明



サッカー



オリンピック大会



eスポーツ



ウィンタースポーツ



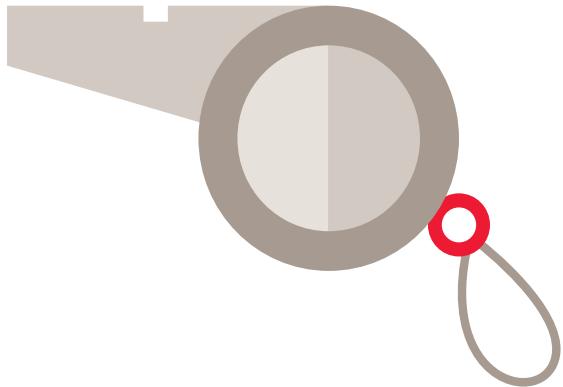
バスケットボール



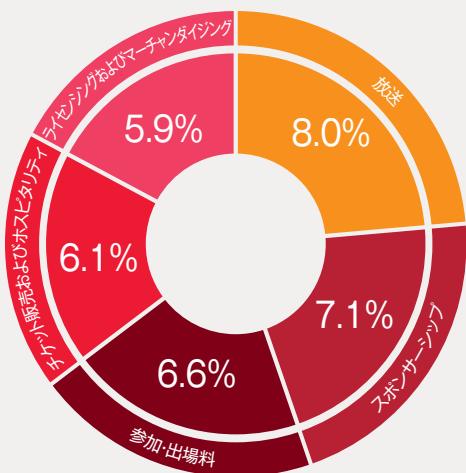
VR(仮想現実)と  
AR(拡張現実)



VRが今後さらに  
普及し、スポーツの  
視聴体験を高めると  
答えた関係者の  
割合



## 市場セグメント別の成長率



## ウェアラブル技術の市場展望

見通しが明るい

ファンとの繋がり  
(放送およびメディア)

見通しが不透明

商業収益  
 データのプライバシーと所有権

## 業界が懸念すべき脅威トップ5

若い消費者層の行動変化

1 57%

競技団体への不信感

2 47%

他のエンターテインメント形式(スポーツ以外)  
からの競争圧力

3 29%

技術変化の速度

4 27%

八百長行為の影響

5 22%

## 放映権市場を変える要因 トップ3

1

コンテンツをファンに配信する新しいプラットフォーム(OTT、  
デジタルメディア、アプリなど)の普及

2

インターネットの拡大とモバイル端末を介したスポーツコンテンツへの  
アクセスの普及

3

権利所有者による配信戦略の変化、ファンとの直接的な関係の  
重視(独自のテレビチャンネル、ソーシャルメディアなど)

# 成長率は鈍化しつつあるのか

スポーツ産業は、極めて躍動的で、魅力に富んでいる。その様は、規模の大きな他の産業をはじめ、多くの業界からうらやまれるほどだ。しかし、過去3年～5年にわたる成長率に対する認識と今後3年～5年に期待される成長率を尋ねたところ、あらゆる分野の回答者が、今後は成長鈍化が見込まれると答え、その鈍化の割合は2割を上回った。

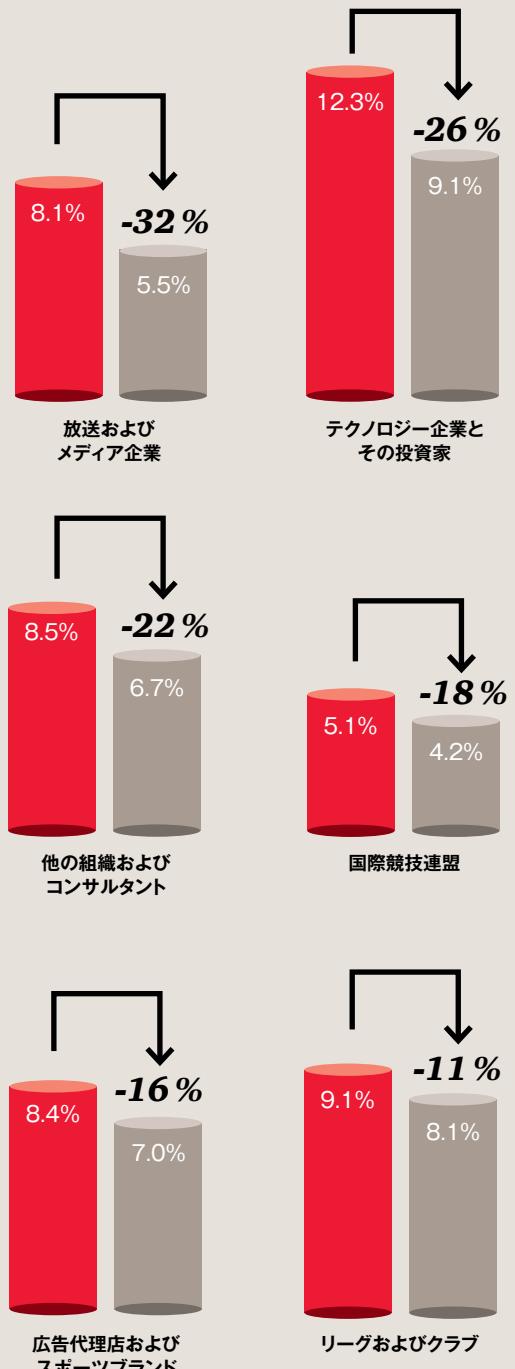
特に顕著なのは、放送関係者の悲観的な展望だ。放送関係者は、業界の成長率が今後3年～5年にわたり32%以上鈍化すると答えた。これはおそらく、多岐にわたるプライベートなプラットフォーム、特にソーシャルメディアでOTTソリューションが着実に台頭しつつあり、メディア消費のトレンドがモバイル、ショートクリップ、オンデマンドのコンテンツへと流れつつあることを反映している。

ただし、スポーツ業界の成長率は、今までと比較すれば鈍化するとみられているものの、今後3年～5年にわたってなおも平均6.4%と健全な成長率が期待されていることは注目に値する。最も楽観的な展望を示したのは、スポーツ関連のテクノロジー企業とその投資家で、期待される成長率は平均9.1%、次いでリーグおよびクラブの平均8.1%だった。逆に低かったのは国際競技連盟の関係者で、業界に期待される成長率を平均4.2%と回答した。ただ、これらはあくまでも回答者の主観的な見解であり、こうした数値をうのみにすることはできない。なお、これまでスポーツ産業は、年率3%～5%の成長を遂げてきた。

**メッセージは明らかだ。スポーツ業界のリーダーは、今後も業界が青天井に成長するという自信はもはや持っていないということだ**

とはいっても、メッセージは明らかだ。スポーツ業界のリーダーは、今後も業界が青天井に成長するという自信はもはや持っていないということだ。テレビの生放送を見るという行動は、ミレニアル世代やそれよりも若い世代のライフスタイルとは相いれなくなりつつあると見受けられる。専門家らは、放映権や他のさまざまな権利の評価額が転換点に達しているとして、幾度となく警鐘を鳴らしてきた。放送局は、大胆な予測にもかかわらず、一部で視聴率を落としてきた。これらのトレンドに加え、オンラインの広告収入がFacebook、Google、Amazonの最大手に集中しつつある。また、スポーツブランドは、スポンサーシップに大金をつぎ込まなくとも、ますます容易に消費者に直接訴求できるようになっている。

業界分野別のスポーツ産業の年間成長率に対する期待(過去3年~5年と今後3年~5年)



*Growth rates*

## 収益はトップレベルに集中

放送とスポンサーシップは、今後3年～5年にかけて売上高が最も大きく成長すると回答者が期待している市場セグメントだった。その期待成長率の平均は、それぞれ8%と7.1%だった。

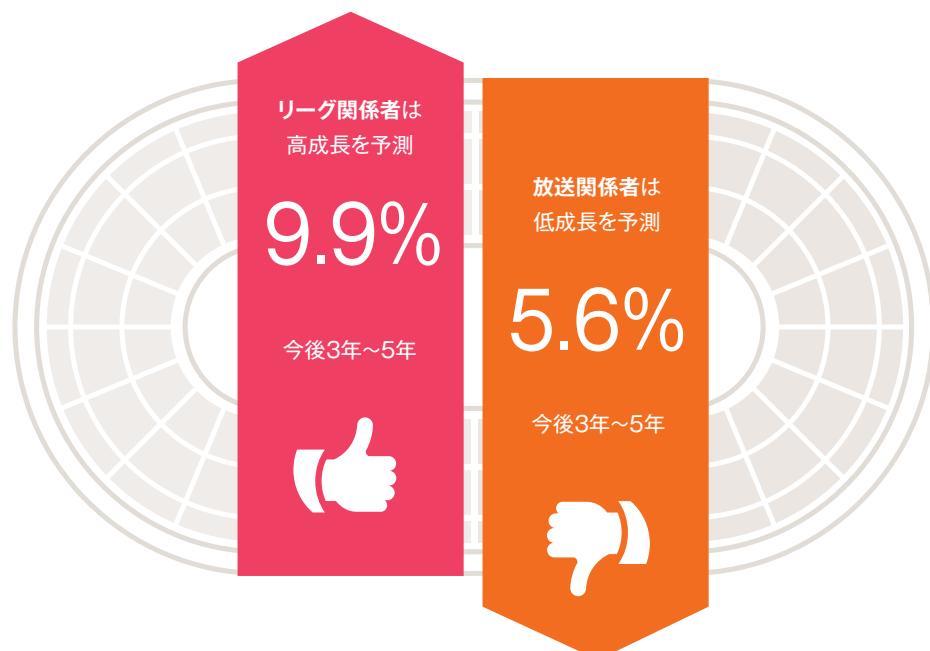
どちらのセグメントに関しても最も強気の展望を示したのは、リーグおよびクラブで、期待される年成長率の平均はそれぞれ9.9%と8.9%だった。これは、回答者の圧倒的多数がサッカー関係者だったことを考えれば容易に理解できる。メディア業界のグローバル化を追い風に、トップレベルのサッカークラブとリーグ、およびそのスター選手は、アジアという一大成長市場での市場シェア獲得をめぐる競争で間違いなく勝者として浮上した。

スポンサーシップの成長率に関して最も悲観的な展望を示したのは、国際競技連盟だった(5.9%)。これは、商業パートナーやイベント開催地を新たに見つけるという点で多くの国際競技連盟が直面している課題を反映している。また、放送という市場セグメントの成長に関して最も悲観的な展望を示したのは、皮肉にも放送関係者だった(5.6%)。

放送およびスポンサーシップが収入源として引き続き重要な地位を占め続ける中で、その主な成長要因を尋ねたところ、回答者の多くは、主要トッピングおよびイベントに国際的なアピールがある点を指摘した。これは、トップレベルのチーム、リーグ、イベントに商業活動が集中しつつあることを示唆している。この現象は、業界の「中堅どころ」を押し出している可能性がある。このレベルでは、全般に収益確保が困難となっているためだ。

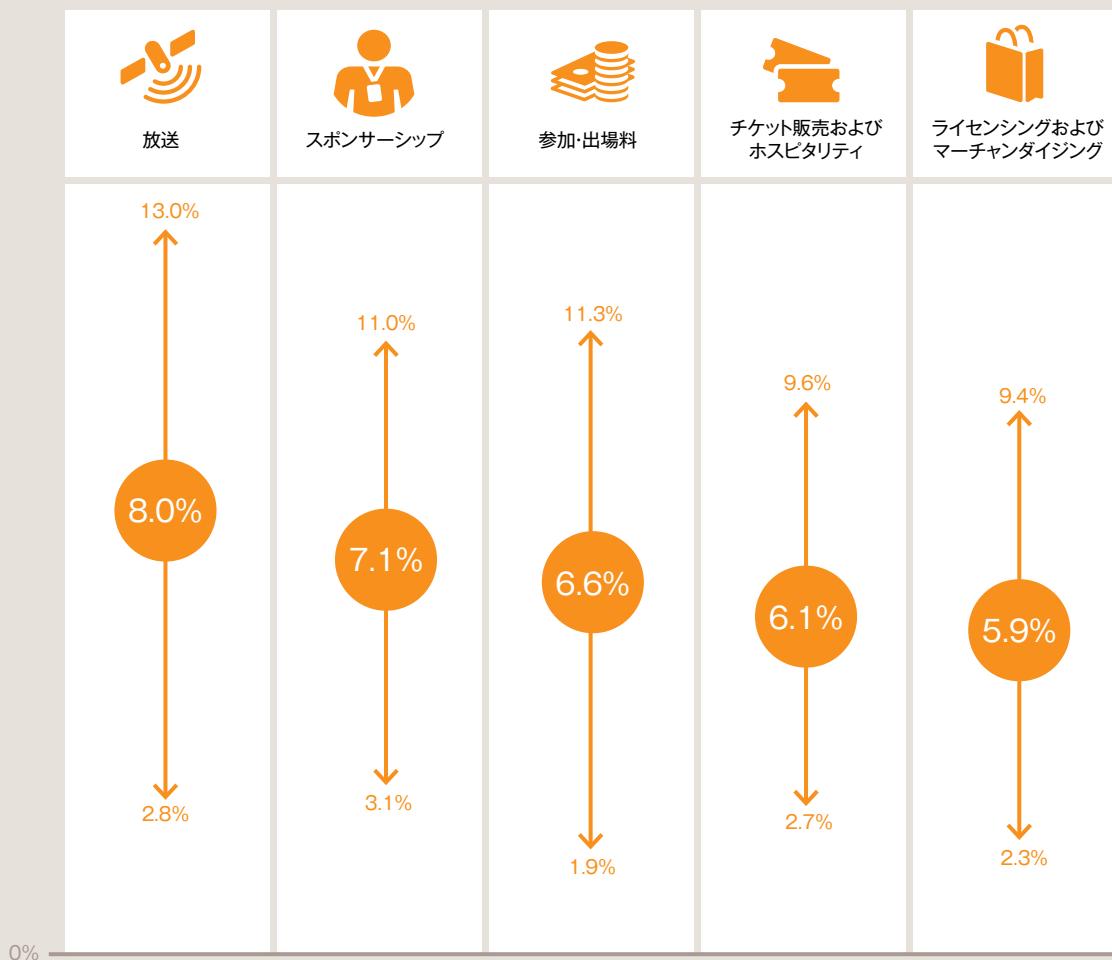
OTTやデジタルストリーミングのソリューションの普及、およびそれらがもたらす新しいエンゲージメントの機会は、放送とスポンサーシップが成長する二つ目の要因として指摘された。この要因が放映権市場にどのような変化をもたらすかは、本報告書のセクション2で詳述する。

トップレベルのチーム、リーグ、イベントに商業活動が集中しつつあり、この現象は、業界の「中堅どころ」を押し出している可能性がある





市場セグメントごとの期待成長率の平均値(矢印は統計上の信頼区間を示している)



# サッカーはなおも最大産業 eスポーツも急上昇



今後3年～5年間に成長が期待されるスポーツについての回答で最も多く言及された項目を大きな文字で示している



## 多くの関係者は、サッカーが今後も世界のスポーツ市場で強大な地位を維持すると考えている

多くの関係者は、サッカーが今後も世界のスポーツ市場で強大な地位を維持すると考えている。サッカーの継続成長を支えている最大の要因はUEFAチャンピオンズリーグ、次いでFIFAワールドカップ、UEFA欧州選手権、そしてイングランドのプレミアリーグだ。女子サッカーおよび中国サッカーも、今後5年間の成長期待という点で特筆に値した。

現在世界中で人気急上昇中のeスポーツは、潜在的な成長性という点で2位となった。ここ数年間に、オンラインでプロスポーツの勝敗を競うeゲームが多数、スポーツのメインストリームに入り込んできた。初めて公式にeスポーツを導入したのはモータースポーツのフォーミュラ1だったが、その後、リーグアンをはじめトップレベルのサッカーリーグが「FIFA 17」リーグを導入し、またシャルケ04などのクラブはeスポーツ選手を起用して「League of Legends」に参戦した。

オリンピック大会は、国際スポーツの世界で地位を失いつつあるとみられる。このことは、若い層のテレビ視聴率の低下とファン層の高齢化に表れている。18歳～34歳の視聴率は、2012年ロンドン大会と2016年リオデジャネイロ大会の間で31%減少した。また、米国の視聴者の平均年齢は、2012年ロンドン大会が48歳、2014年ソチ大会が55歳だった。

バスケットボールは、全米プロバスケットボールリーグ(NBA)が引き続き拡大しており、アジアでの人気を高めていることから、今後も好調に成長するだろう。同様にラグビーも、新しい地域と年齢層への拡大を図っており、成長が期待される。サイクリングや他の市民参加型イベントは、近年人気を高めている。多くの調査回答者は、近年の健康志向のライフスタイルとエクササイズを推奨するトレンドが市民のスポーツ参加意欲を刺激し、いずれは耐久スポーツとその種のイベントにおけるファンとの繋がりを強化すると考えている。

# 拓かれる バーチャルな世界



eスポーツという市場セグメントは、どれほどの大きさなのか。どれだけの潜在性があり、どう発展するのか。また、急成長を牽引している要因は何なのだろうか

スポーツとは優れた身体能力と技術的スキルが組み合わさるものだと、通常は考えられている。この点においてeスポーツは、典型を覆すものだ。しかし、所得の高い若年層(半数は21歳~35歳)の間で人気を博したことにより、スポーツ業界におけるeスポーツの認識が変化してきた。最近、アジア大会にeスポーツが導入されたこと(2018年にはデモンストレーションとして、2022年には正式なメダル競技として)、加えて主だったリーグやチームがeスポーツに多数参戦していることは、eスポーツが認知度を高めており、伝統的なスポーツと対等の地位に就きつつあることを物語っている。

eスポーツという市場セグメントは、どれほどの大きさなのか。どれだけの潜在性があり、どう発展するのか。また、急成長を牽引している要因は何なのだろうか。

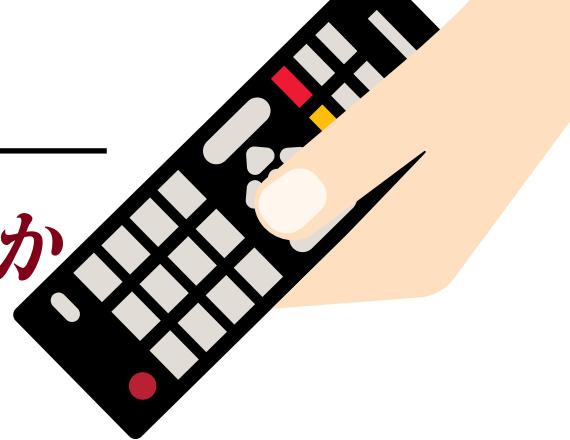
eスポーツの市場調査を手がけるNewzooによると、eスポーツの売上高は2017年には前年比41.3%増で7億米ドルに達する。そして2020年までには15億米ドルに達すると予想されている(2015年~2020年の年平均成長率は35.6%)。現時点でのeスポーツの売上高は、主にスポンサーシップと広告で構成されており(それぞれ38%と22%)、放映権とイベントのチケット販売は後塵を拝している。

eスポーツの視聴者数はここ数年で急速に拡大したが、これにはオンラインストリーミングやTwitch.tvなどの専門ゲームチャンネルが寄与している。番組の質も向上し、生の解説が付き、舞台裏の紹介がなされるなど、従来とは異なる形での視聴者との繋がりが盛り込まれるようになった。

将来的には、eスポーツの資産や権利の所有者とスポーツブランドが独自の戦略を打ち出して、eスポーツの番組を編成し、国内や地域内のコミュニティを運営するようになることも予想される。場合によっては、専門のリーグやプロジェクトを立ち上げることもあるだろう。

また、eスポーツの権利所有者は、ファンからの直接的な売上を重視していくだろう。現時点ではほとんどのコンテンツが依然としておおむね無料で提供されているが、収益のメカニズムとダイナミックかつソーシャルなクロスプラットフォームの統合(Twitch Primeなど)が進化しつつある。その結果、視聴者にとって魅力の高いストーリーを制作し、収益化のプラットフォームを提供する潜在性が拡大しつつある。

# 「生放送」は失われつつあるのか



トップリーグおよびイベントの視聴者層

トップリーグおよびイベント	テレビ視聴者の平均年齢(2016年)	2006年からの増減
PGAツアー(ゴルフ)	64	+5
ATPツアー(男子テニス)	61	+5
MLB(野球)	57	+4
WTA(女子テニス)	55	-8
オリンピック大会	53	+3
NFL(アメリカンフットボール)	50	+4
NHL(アイスホッケー)	49	+7
プレミアリーグ(サッカー)	43	統計なし
NBA(バスケットボール)	42	+2
サッカー代表戦	39	+4



スポーツ業界が最も懸念すべき脅威は何か

若い消費者層の行動変化



競技団体への不信感



他のエンターテインメント形式(スポーツ以外)からの競争圧力



技術変化の速度



八百長行為の影響



スポーツ業界が最も懸念すべき脅威として、調査回答者は、若い消費者層の行動変化を最大の項目に挙げた。最近のメディア消費のほとんどがモバイルかつオンデマンドで起こっていることを考えれば、これは驚きではない。

テレビの生放送の衰退は、もはや議論の余地がない。その証拠は、米国のESPNや英国のSkyに代表される主要放送局の視聴者数の落ち込みに表れている。ESPNでは加入者数が過去6年間で1億人から8,800万人に減少した。Skyではプレミアリーグの試合の生放送の平均視聴者数が過去1シーズンで14%減少し、大幅に価格を下げた新しいチャンネルパッケージの導入に繋がった。この脅威は、国際オリンピック委員会(IOC)も例外ではない。米国の放送局NBCは、2016年リオデジャネイロ大会のプライムタイム視聴率が2012年ロンドン大会と比べて17%下がり、最も重要とされる18歳~49歳の視聴者層では25%という大幅な減少だったと報告した。

さらに、テレビの視聴者は全体に高齢化している。このことは、SportsBusiness Journalの依頼を受けてMagna Globalが最近実施したスポーツ番組の視聴者調査で浮き彫りにされた。

## テレビの生放送の衰退は、もはや議論の余地がない

この変化は、若い視聴者を意識した新しい形式のスポーツ体験の増加を招いている。Infront Sports & MediaとVelonが提携してサイクリング番組「Hammer Series」を最近刷新したが、これは競争を受けてファンとの繋がりとエンターテインメント性が向上した好例だ。ウェアラブル技術を介したライブデータの使用を増やしたほか、短いハイライトを頻繁に用いて、デジタルメディアでの視聴に適した形式となっている。IOCも、ファンのニーズに応えようとしており、その例として、3人制バスケットボールとBMXを2020年の東京大会の正式種目に追加した。

懸念すべき脅威として僅差の2位になったのは、競技団体への不信感だった。驚きではないが、この要因は、2016年の本調査に続き、国際競技連盟関係者の間で最大の懸念として挙げられた。

## 回答者は、若い消費者層の行動変化を最大の懸念項目に挙げた

興味深いことに、最近のスキャンダルにもかかわらず、ドーピングの違反問題は、業界が懸念すべき脅威のトップ5には入らなかった。懸念すべき3大要因の一つにドーピング問題を挙げた回答者は、わずか14%だった。ドーピング対策は、競技団体のガバナンスや商業的な懸念に比べると重要な課題とは見なされていないものの、今もなお複雑かつコストのかかる取り組みとなっている。



# 視聴習慣の変化と競争の激化

日々のアクティビティを管理するデバイスとしてスマートフォンが急速に普及したのを受けて、どこにいても常時コンテンツにアクセスするための手段がもたらされた。今では(少なくとも)一つの世代の消費者層が、モバイルデバイスと高速インターネット接続に囲まれて育っている。こうした環境の変化により、この世代の消費行動は従来のテレビ番組からオンデマンドのコンテンツへ変化しており、そして、この流れは、後戻りすることはないだろう。

Microsoftが2015年に発表した調査によると、私たちの平均注意持続時間は2000年の12秒から8秒に短縮している。こうした変化の一因となっているのが、毎日あちこちを移動しながら常時オンラインに接続して、常にマルチタスクをこなそうとする人が増えているという事実だ。

さらに、オンデマンドの代替コンテンツが世界中で提供されていることにより、スポーツ(の生放送)は今まで以上に他のエンターテインメントと競争するようになっている。NetflixやHBO NowなどのOTTソリューションは、独自のコンテンツ制作(または権利の取得)にかつてないほど投資しており、魅力的なシリーズ、映画、番組、ドキュメンタリーなどを多数提供して加入者を引き付けている。事実、今回の調査では、コンテンツをファンに配信する新しいプラットフォーム、例えばOTTソリューションなどの普及が、スポーツの放映権市場に激動を巻き起こしている最大の要因と指摘されている。

**スポーツは今まで以上に他のエンターテインメント形式と競争するようになっている**



“

仲介業者離れば、放映権の創出と消費のあり方に最も大きな影響を及ぼすだろう。ファンとの直接的な関係構築が、メディアの存在意義という観点からますます重要になっている

”

**Timo Lumme氏, Managing Director, IOC  
Television and Marketing Services SA**

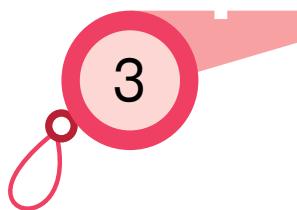
## 放映権市場を変える要因トップ3



コンテンツをファンに配信する新しいプラットフォーム(OTT、デジタルメディア、アプリなど)の普及



インターネットの拡大とモバイル端末を介したスポーツコンテンツへのアクセスの普及



権利所有者による配信戦略の変化、ファンとの直接的な関係の重視(独自のテレビチャンネル、ソーシャルメディアなど)

# OTTは敵か味方か



**生放送の魅力の低下は、デジタルメディアの普及やスポーツコンテンツへのアクセス形式の多様化と密接に関連している**

OTTの分野では、強力なデジタルプラットフォームを有する企業が、権利所有者や伝統的な放送局との提携を進めている。例えば、ESPN Media Distributionは最近、欧州放送連合(EBU)と提携した。これは、放送パッケージの販売と配給に関して国際陸上競技連盟(IAAF)と契約を取り付けるためだ。これにより、両者ともがESPNのOTTストリーミングプラットフォームを利用できるようになる。

このような提携関係が構築されていることを考えれば、OTTが放送と競合すると見なすのは誤った見識だということが分かる。この点について、Seven LeagueのLewis Wiltshire氏は次のように語っている。「OTTが放送を死滅させつつあるというのは、業界最大の誤解だ。事実、OTTは、現時点では放送に付加することのできるものだ。最近の提携のほとんどは、従来のテレビですでに放送されている権利に対し、デジタルプラットフォームが別の配信ルートを追加しようとするものだ。これらのデジタルプラットフォームは、さらなる収入計上の方法をもたらしており、それ以外の方法ではその権利を消費することのなかつた異なる視聴者に到達している。」

これはおおむね真実だが、Perform GroupのDAZNは、とりわけ「コードカッター」と呼ばれる消費者層をターゲットにしている。従来型の有料テレビの加入方式に背を向け、デジタルストリーミングのオプションを選ぶ消費者層だ。DAZNのCEO、James Rushton氏は、この野心的なアプローチについて、「オムレツを作ろうと思ったら、卵を割らなければならない」(目的の達成には何らかの犠牲が伴う)と語っている。

単独のOTTプロバイダーが現時点で提供する付加価値は、言うまでもなく、SkyやESPNなどが提供している従来型のケーブルテレビのパッケージに加入するよりはるかに安価だ。こうしたケーブルテレビのパッケージは、トップレベルのスポーツ放映権に支払った多大な金額を補うため、必然的に消費者に高価な視聴料を課している。ミレニアル世代が従来型のケーブルテレビではなくOTTを選ぶのは驚きではない。

こうした背景もあり、生放送の魅力の低下は、デジタルメディアの普及やスポーツコンテンツへのアクセス形式の多様化と密接に関連していると言える。InstagramやSnapchatに投稿される舞台裏シーンのビデオであれ、YouTubeのハイライトであれ、Arsenal TVのようなファン主導の番組であれ、さらにはPeriscopeの生放送であれ、消費者には今や選択肢が有り余るほど与えられていて、権利所有者はかつてないほどエンゲージメントを重視したコンテンツを制作している。ファンは今まで以上にパーソナライズされた没頭できる体験に浸ることを求めるようになっている。今回の調査で、スポーツ放映権市場に激動を巻き起こしている3番目の要因として、権利所有者が独自のチャンネルを開設してファンと直接的に関係を築きつつあることが指摘されたのは、このためだ。

この見方は、アスリートのマネジメントを手がけるGrupo ActyvosのBen Miller氏のコメントにも表れた。「デジタル世界で成功するには、仲介業者を排除して『速い、安い、簡単』を消費者にもたらさなければならない。これはつまり、権利所有者がメディア企業への巨額の支払いに頼るのではなく、ファンを直接ターゲットにしなければならないことを示唆している」。

メディア企業は、スポーツイベントの放映権を完全に独占的な形式で取得するのではなく、自社のニーズに合った独占契約と共同利用の両方を視野に入れるようになるだろう。特に地上波放送の無料化は、今後何年にもわたって重要な要因となる

*Stefan Kuerten氏, Executive Director Sports, EBU*



# IT企業はピッチ脇で成功を収め本格参戦へ

品質に目を向けるならば、デジタルストリーミングは、事実上あらゆる面において、特に接続状況の良い国では、さまざまな形式の(リニア)テレビ信号と肩を並べるようになった。このために過去何年にもわたってデジタル配信インフラに多大な投資が注がれ、スポーツメディアの枠組み全体が、物理的にも契約的にも、デジタル配信インフラを中心として構成されるようになった。この結果、特定の権利契約では、一般に放映権とデジタル上の権利が区別されるようになっている。

この区別はすでに多くの地域で過去の話になりつつあるが、区別がある以上は、世界的なITの巨人たちによる参入先は、論理的に後者のデジタル上の権利に限られていた。6月末、FacebookはFox Sportsと提携し、UEFAチャンピオンズリーグの試合を9月からストリーミングすると発表した。ラウンド16と準々決勝の試合などが含まれている。注目すべきは、Fox Sportsでは放送されない試合もFacebookがストリーミングする点だ。このため、今まで以上に多くの視聴者に到達できると、二社は考えている。リニアテレビで放送されない試合はFox SportsのOTTプラットフォームでもストリーミングされる。つまり二社の戦略は、視聴者をオンラインへと送り込み、テレビで試合を完全に見ることなどないであろう数百万という視聴者の関心をそそることにある。しかも、オンラインの視聴者ははるかにソーシャルな傾向があると期待されるため、広告主にとって常に大きな魅力がある。

さらに最近では、8月初めにAmazonがSkyを入れて負かし、英国におけるATP男子テニスのグランドスラム4大会を除く全てのトップイベントの権利を確保した。Skyは現在、2018年までの5年間の権利に対して年間800万ポンド(1,080万米ドル)を支払っているが、Amazonは年間1,000万ポンド(1,350万米ドル)の値を付けたのだ。Amazonはその前にも、全米プロフトボールリーグ(NFL)の次シーズンの木曜日に行われる10試合の米国におけるストリーミング権を5,000万米ドルで取得している。これは、昨シーズンの同じ権利に対してTwitterが払った1,000万米ドルから5倍の値上がりだ。この後、Amazonは、試合中の30秒の広告枠を含むパッケージを280万米ドルで広告主に販売しようとしていることが分かった。試合はAmazon Primeの加入者が視聴できる。Recodeによると、米国では2019年までにケーブルテレビの加入世帯よりもAmazon Primeの加入世帯が多くなる可能性がある。

これらのニュースが明らかに示しているのは、世界的なITの巨人たちがスポーツ放映権市場に本格参戦しようとしているということだ。そのアプローチには、トップレベルの権利をめぐって直接的に競合する場合と、幅広い提携を模索する場合の両方があるだろう。問題は、市場の転換点がいつ訪れるかだ。



PwCが出している2017年～2021年の世界エンターテインメントおよびメディア展望によると、インターネット広告の世界売上高は2015年にテレビ広告の世界売上高を上回った。2018年にはモバイルのオンライン広告が有線のオンライン広告を上回ると目されている。

これを裏付けるかのように、NBC Universalは、2016年リオデジャネイロ大会の視聴率不振を受けて、広告主向けの視聴者数保証の方法を改め、テレビ以外での視聴者数も含めることを決めた。すでに2018年の平昌冬季オリンピック大会に新しい方法を導入しており、またも予想外の結果に見舞われるかもしれないようにならうとしている。消費行動が進化するにつれ、測定方法も進化しなければならない。

さらに、オンラインのデータ分析は、従来テレビ放送で得られるデータに比べてはるかに詳細に消費者の嗜好や行動を浮き彫りにすることができる。これは、技術の先端を行く企業にとって大きな武器となる。これらの企業が個々人の消費行動に合わせて商品の見せ方を調整するには情報が必要だが、ほとんどのファンは、知ってか知らずか、必要とされる以上にはるかに多くの情報を共有している。この結果、さらにカスタマイズされたファン体験が実現していくだろう。

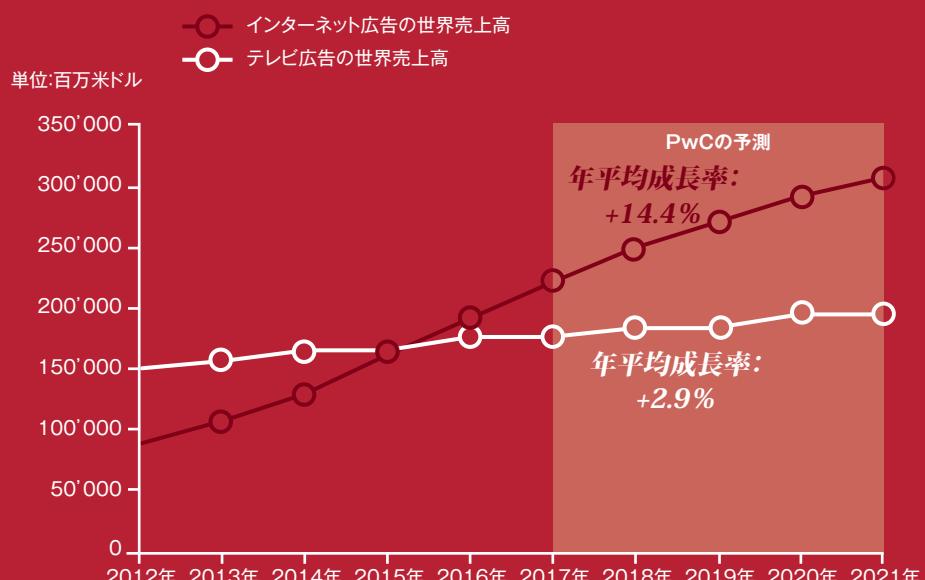
メディアが統合されつつあること、加えて広告主がオンラインに大きな価格対効果を見いだしつつあることから、遅かれ早かれデジタルプラットフォームが従来型の放送局を上回る入札価格で主要な権利を獲得していくことになるだろう。

それが正確にいつ起きるかはリーグやイベントによって異なるが、要は商業価値の問題だ。とはいえたて面は、シリコンバレーの企業らが「小さなステップ」で歩を進めつつあり、権利の取得に数十億米ドルを投じてきたテレビ局と直接競合するというよりは、むしろそれを補完するような姿勢で数百万米ドルの投資を行っている。

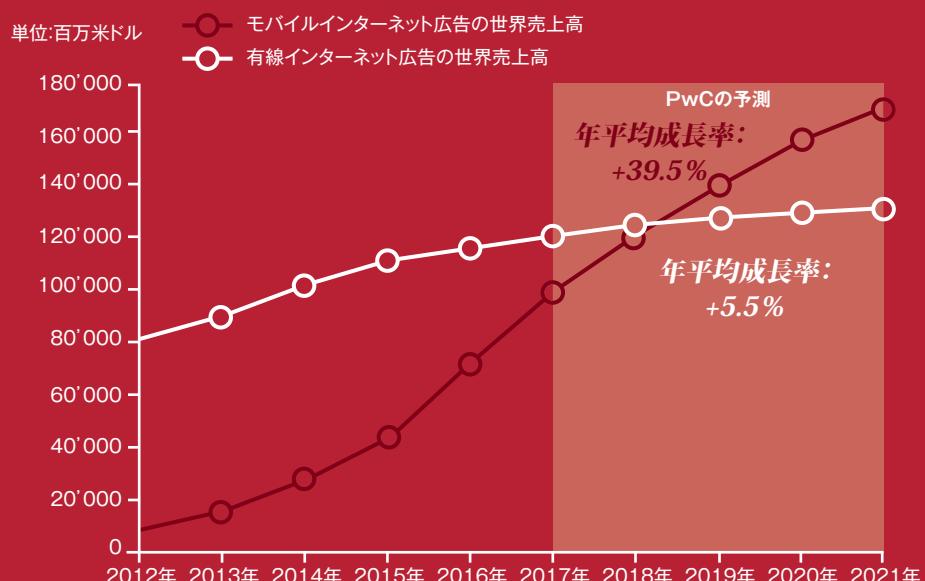
しかし長期的には、今ほど慎重な姿勢を取らなくなる可能性が高いだろう。

## 世界的なITの巨人たちがスポーツ放映権市場に本格参戦しようとしている。問題は、市場の転換点がいつ訪れるかだ

### インターネットおよびテレビ広告の世界売上高の展望



### モバイルおよび有線インターネット広告の世界売上高の展望





# ウェアラブルは主流となるのか

ほとんどの回答者は、この種のデータを「アドオン」と見なしており、業界を革命的に変えるものとは考えていない

ウェアラブルおよびセンサー技術は以前から存在しており、コンシューマー向けのスポーツ器具市場、特に耐久スポーツの分野では広く浸透している。しかし、メジャースポーツにおいてこうした技術により得られるパフォーマンス数値を本格的に活用するようになったのは、ここ2年～3年のことだ。

技術導入の第一波は、さまざまなビデオカメラによるアクティビティデータの測定と記録だった。しかし最近の高度なウェアラブル技術やセンサー技術は、さらに正確な体位のデータや医学的なデータを計測して、ピッチの中と外(回復やけがの防止など)の両方における重要な意思決定をサポートすることができる。

調査回答者の過半数(60%)は、これらの機器を使うことでプロスポーツに極めて良い影響があると考えていた。一方で、影響は最小限または良いとも悪いとも言えないと答えた回答者は3分の1、スポーツに悪い影響があるかもしれないと答えた回答者は7%だった。

回答者のほとんどは、ウェアラブルやセンサーのデータをファンのための仕掛けとして使用することが増えていると認めていたが、放送や他のチャンネルでデータを今以上に商業利用することに対してはある程度の抵抗感も見られた。ほとんどの回答者は、この種のデータを「アドオン」と見なしており、業界を革命的に変えるものとは考えていない。例えば、Infront Sports & MediaのBruno Marty氏は、この種のデータが「今後もニッチにとどまり、最終消費者の体験を高める目的で部分的にのみ使用されるだろう」と考えていた。

とはいっても、こうしたデータの活用度を高めるための研究は引き続き行われていて、商業目的(統計など)であれ競技目的(選手の健康など)であれ、幅広い用途に使われる可能性があることが、さまざまな分野の回答者から指摘された。

“

これは次なるフロンティアだ。  
ウェアラブルを介して、ファンは、尊敬するアスリートの具体的にどこがすごいのかを理解できるようになる

”

*Rayde Luis Baez氏, Managing Director, WWP Group*





回答者の3分の1が、アスリートのデータの所有権とプライバシーの問題に対応する方策を相当に講じないかぎり、こうした技術を完全に統制し商業利用することはできないと考えている

# — アスリートのプライバシーと商業権

回答者の3分の1が、アスリートのデータの所有権とプライバシーの問題に対応する方策を相当に講じないかぎり、こうした技術を完全に統制し商業利用することはできないと考えている。競技連盟、選手会などの組織、およびチームやリーグが、労使契約や集団協議を通じてこの種のデータをどのように管理するのがベストかをすでに検討している。

国際サッカー評議会(IFAB)は現在、サッカーにおけるこの種の機器とデータの使用を統制するための取り組みを進めており、とりわけ選手の身体データの保護を重視している。IFAB事務局長のLukas Brud氏は、次のように説明している。「この種のデータに関しては、選手の能力について新たな視野をもたらし、結果として選手を弱い立場に置くという懸念がある。また、賭博業界の分析にも影響するかもしれない。例えば、異常を発見して八百長行為の排除に役立つ可能性がある」。

一方、アスリートは、自分の身体データによって計上される売上に対して、当然ながら関心を寄せている。国際プロサッカー選手会(FIFPro)の広報責任者、Andrew Orsatti氏は、次のように立場を主張している。「商業

活動で使われ得るプライベートなデータの取り扱いについては、選手が同意しなければならない。当然ながら、選手は、このデータを使用したいと考える競技組織が計上する利益の分配に関して、放映権と同じように集団契約を提示されなければならない」。

全体として、関係組織(運営母体、チーム、選手会)の回答者は、ウェアラブルをプロスポーツの「ライブデータ」として活用していくことに対し、おおむね賛同する姿勢を示した。この種の機器は、「実戦」での使用に十分な成熟度に達しており、競技ルールにも対応させられるようになっている。関係者の関心は、データの所有権と管理にまつわる問題や商業利用の可能性へと、すでに明らかに移りつつある。

ファンとの繋がり(放送およびメディア)

プライバシー、個人情報、データ保護

データの権利の所有と管理

ウェアラブルが今後直面する最も重要な課題

40%

30%

28%

ウェアラブルが市場に及ぼす商業的な影響を中程度から高程度と考えている回答者が30%に達した

# VRはどこまで 現実となるのか

VR(バーチャルリアリティ、仮想現実)やAR(オーグメンテッドリアリティ、拡張現実)の技術は、メディアおよびエンターテインメント業界が注目すべき「次なる大物」としばしば呼ばれている。

Greenlight Insightsの調査では、早ければ2021年にもVRが実に750億米ドルの産業になると予測された。このテクノロジーは、本来的に幅広い用途を有することから、スポーツ業界にも大きく影響すると目されている。しかし、この話題性を感じるべきなのだろうか。

最近のニュースを見る限り、これは「本物」と言えそうだ。過去12カ月の間に、一部の主要スポーツリーグおよびイベントがさまざまな方法でVRを取り入れてきた。すでに多数の企業が、顧客向けのVR体験を開発している。この技術の未来図を予測するのは容易ではないが、当社では、注目すべき分野が三つあると考えている。



# 新たな視聴体験と ファンとの繋がり



スポーツイベントの楽しみ方に、はるかに多くの柔軟性と自由をもたらしてくれる

“  
当初は放送を補完するものかもしれないが、あらゆる人にとっての新しい標準になる可能性がある。eスポーツがVRと融合すれば、バーチャルなスタジアム訪問や、はてはファンの試合出場といった新商品が作られるかもしれない”

”  
**Stefan Schuster氏**,  
Managing Director, mm sports

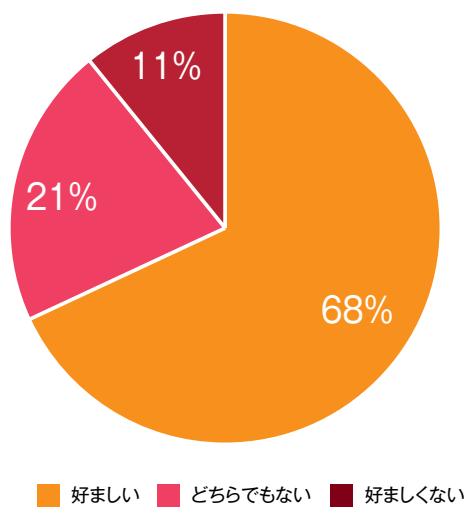
VRは、スポーツイベントの体験だけではなく、スポーツコンテンツの放映方法にも革新的な変化をもたらす可能性を秘めている。世界のどこにいても最前席で観戦するような感覚を味わえるうえ、スポーツイベントの楽しみ方に、はるかに多くの柔軟性と自由をもたらしてくれる。しかもこれは、遠い未来の話ではない。Telegraph紙が主催した「Business of Sport2017」会議で、Aston VillaのCEO、Keith Wyness氏は、クラブがまもなく中国でVR体験のシーズンチケットを販売できるようになり、試合日のさまざまな体験をシミュレーションできるようになると断言した。

ゲームが始まる前にスタジアムの地下通路やロッカールームをのぞいてみたり、選手の視点から試合日を体験したりすることができれば、ファンの体験は大きく向上するだろう。NBAのメディア事業と技術を担当する上級副社長、Steve Hellmuth氏によると、あと5年~6年もすれば、十分な台数のカメラを活用するVR体験が実現して、ユーザーがスタジアム内の好きな座席に座れるようになるという。リアルタイムの統計情報も組み合わせることにより、この極めてカスタマイズされた体験は、かつてないレベルのエンゲージメントをもたらすはずだ。

すでにさまざまなイベントで、いくつかの試験運用が成功裏に行われている。例えば、今年のテニス全仏オープンでは、バーチャルなVIPボックス席からセンターコートの試合を見る機会がファンに提供された。デジタルメディアサービスを提供するdeltatreも、この技術を積極的に追求しており、今年からVRのフルサービスを導入する計画だ。2018年の平昌冬季オリンピック大会では、一部の競技が初めてVRの生放送とオンデマンドで放送される。韓国はインターネット接続のサービス圏と速度の点で世界最高峰とされており、この技術の成功にとって重要な環境が整っている。

スポーツの放送でVRの潜在性をフルに開花させるには、さらなる技術改良が求められる。しかし、調査回答者の過半数は、VRやARが従来型のテレビ放送に影響を及ぼすことは必至であり、むしろ時間の問題と見なしている。

VRおよびARに対するスポーツ業界の認識



# バーチャル世界 のスポンサー<sup>シップ</sup>

VRから多大な恩恵を受けるとみられるもう一つの分野は、スポーツのスポンサーシップだ。スポーツの放送が従来型のテレビからデジタルメディアやソーシャルメディアのプラットフォームに移行しているのを受けて、オンラインの（すなわちより収益性の高い）スポーツ視聴者数が大幅に伸びている。オンラインの視聴者は商業的な魅力が高いが、その理由の一つが、いわゆるバーチャル広告だ。これは、競技場に実際に設営されている広告をデジタル合成で差し替え、試合の放映中に視聴者にとってより関心のある広告をバーチャル画像として画面上に表示するものだ。技術的な進歩と分析ツールによって、個別にターゲットを絞ったローカル色の強いコンテンツを多数の視聴者に配信できるようになった

スポーツの技術に対する依存度が高まった結果として、さらに多くのテクノロジー企業がスポーツのスポンサーシップ市場に参入している。最近では、例えばAlibabaが、国際オリンピック委員会(IOC)のクラウドおよびEコマースプラットフォームの公式サービスパートナーになった。さらにその後、IOCは、5GプラットフォームとVR、3D、360のコンテンツ開発でIntelと提携した。

技術的な進歩と分析ツールによって、個別にターゲットを絞ったローカル色の強いコンテンツを多数の視聴者に配信できるようになった



“VRとARは、スポンサー、放送局、ファン、そしてスポーツリーグおよびイベントに付加価値をもたらすだろう。商業化の問題は残されているが、これが解決されれば、テクノロジーとスポーツにとって非常に興味深い事業になる”

Alberto Ramon氏,  
Chief Operating Officer, JS3SPORTS

ARやVRがトレーニングの「必需品」になったとしても驚きではないだろう



## トレーニングとパフォーマンス

技術の使用は発展途上にあるが、VRはアスリートのパフォーマンス向上という点で、すでに価値を発揮している。VRやARのゴーグルを使ってトレーニングの効率を高めようとしているチームは複数存在する。ゲームの展開を再現して、試合を分析したり、ビジュアルトレーニングで試合前の準備をすることができるようになっている。野球やアメリカンフットボールのように一定のゲーム展開が存在するスポーツでは、実戦に近い環境で個々の選手の動きを練習する際に、このテクニックが特に有益だ。これを活用しているチームからは、すでに好反応が得られている。ARやVRがトレーニングの「必需品」になったとしても驚きではないだろう。

### その後はどうなるのか

VRやARのソリューションは、ニッチ市場向けのテクニカルなデバイスという域を超えるものに成長した。ここ数年間で技術が改良され、実践的な試験運用が多数行われた結果、VRとARに対してスポーツ業界が高い関心を寄せるのはもつともだと見なされるようになった。この技術の当初の導入事例はいずれも成功裏に終わっているが、マス市場への普及のためには、デバイスの価格がより安価になる必要があるだろう。

今回の調査では、なおも改良が必要であるものの、この技術が特に放送局にとって有望な補助ツールになり得るという共通認識が見られた。VRやARは一過性の流行にすぎないと答えた回答者は、わずか10%だった。

VRとARはファン体験を間違いなく高めるものだが、一方でファン同士の交流のようなスポーツイベントならではのソーシャルな体験を犠牲にすべきではないと、当社では考えている。2026年ワールドカップの招致を目指すカナダ・メキシコ・米国共同開催委員会の委員長、John Kristick氏は、次のように語っている。「スポーツ観戦を閉ざされたプライベートな体験にしてしまうのではなく、楽しいソーシャルな体験にする方法を見つけなければならない。従来型の視聴方法を補完することは間違いないが、この技術が革命的なものだとは今のところ確信していない」。

このため当社では、中期的にはVRとARはスポーツメディアの消費活動に大きく貢献するものの、スポーツメディア全体を揺るがすような影響はないとみている。

VRとARはファン体験を間違いなく高めるものだが、一方でファン同士の交流のようなスポーツイベントならではのソーシャルな体験を犠牲にすべきではない

## 注釈および出典

Swaney, M., 2017, Sky faces paying extra £1.8bn for Premier League broadcast rights, The Guardian

Ingle, S., 2017, Sport 2.0: crumbling traditions create a whole new ballgame, The Guardian

Lombardo, J. & Broughton, D., 2017, Going gray: Sports TV viewers skew older, Street & Smith's SportsBusiness Daily/Global

Editorial staff, 2017, VR in sports: definitely not a fad, deltatre

Soshnick, S. & Shaw, L., 2017, Facebook to Stream Live Champions League soccer in deal with Fox, Bloomberg

Long, M., 2017, Perform's DAZN launches in Canada with NFL Game Pass, SportsPro

Reuters, 2017, Here's how much Amazon plans to charge for NFL Thursday night football ad packages, Fortune

Long, M., 2017, Amazon pens US\$50m deal to stream NFL games, SportsPro

Egan, T., 2016, The eight-second attention span, The New York Times

Zeqiri, D., 2017, Telegraph Business of Sport 2017: Virtual Reality season tickets are within sight, The Telegraph

Greenberg, J., 2016, The NFL on Facebook is a glimpse at the radical future of TV, Wired

Howe, C., 2017, Silicon Valley changed the way sports fans think, Adweek

Bond, D., Fildes, N. & Ahmed, M., 2017, Sky TV suffers fall in viewers of live Premier League games, The Financial Times

# 特別対談



# 「ゴールデンスポーツイヤーズ」を迎える日本で、スポーツ産業の変革と成長をいかに実現するか

2020年に東京オリンピック・パラリンピックの開催を控える中、日本のスポーツ産業そのものの注目度も高まっている。2015年にスポーツ庁が発足し、政府の日本再興戦略2016でスポーツの成長産業化が明記されるなど、国を挙げた動きが加速する中、日本のスポーツ産業はどう変わっていくべきなのだろうか。この分野で日本を代表する二人のキーパーソンに話を聞いた。

## ——日本のスポーツ産業の現状をどう見ているか

**間野：**政府が「スポーツGDP」とも呼ぶ日本のスポーツ産業の規模は、実は2002年と比較しても右肩下がりの傾向にあります。しかし2019年から迎えることになる「ゴールデンスポーツイヤーズ」が、V字回復への大きなチャンスになるのではと期待しています。2020年に東京オリンピック・パラリンピックが開催されますが、その前年には“世界三大スポーツ大会”的一つであるラグビーワールドカップも日本で開催されます。この二つの大会が同一国で続けて開催されるのは初めてのことです。さらに、オリンピックの翌年の2021年には、中高齢者のための世界規模の国際総合競技大会であるワールドマスターズゲームズも関西を中心開催されます。このようなケースは過去に例がないのですが、それぞれ別々に招致活動を行っていたことからあくまで偶然手にしたチャンスなのです。そんな奇跡的な3年間だからこそ、「ゴールデン

スポーツイヤーズ」と呼ばれているわけです。

もし、東京オリンピック・パラリンピックだけの開催でしたら、あくまで一過性のブームとして終わってしまうことでしょう。しかしラグビーワールドカップは北海道から九州までが競技会場となり44日間と長期開催されますし、ワールドマスターズゲームズも関西二府四県と四政令市、鳥取、徳島の八府県で実施される予定です。こうして経年で盛り上がりが続き、かつ地理的な広がりがあるため、スポーツ産業の成長に大きく寄与できると政府も期待しているわけです。

## 2019年～2021年の3年間は奇跡的な「ゴールデンスポーツイヤーズ」

日本はスポーツ産業にかかる制度を変えるだけで、海外の民間資本を呼び込める

## ——海外から日本でのオリンピック・パラリンピック開催に対する期待はどうか

**田中：**今年からIOCのマーケティング委員を務めており、2017年11月にその委員会がローザンヌで開かれました。そこ



# 間野 義之 氏

早稲田大学スポーツ科学学術院 教授



# 田中ウルヴェ京 氏

国際オリンピック委員会(IOC)  
マーケティング委員  
メンタルトレーニング上級指導士



でよく出たのが、2018年に韓国で開催される平昌冬季オリンピック・パラリンピック、2020年の東京と「アジアが来る」という話題です。私もアジアの女性で元オリンピック選手だったことから意見を求められる場面が多くありました。そうしたやり取りを通じて分かった、東京での開催に期待することというのは、国・地域を問わず大きく二つだったのです。

というイメージはいまも変わらないのだ  
と驚きました。

そして二つ目が、チームワークに対する期待です。協調性とでもいえばいいでしょうか。日本人は人との繋がりに長けており、その特質がさまざまなスポーツでの実力発揮に繋がっていることを、かなり評価している印象がありました。一方でダイバーシティという意味では、日本人として振り返ってみてまだまだ島国的な感覚が強いとは思うのですが、日本人の“繋がり”や“連携”といったものを良い面として捉えてくれています。他にも治安の良さなどを評価する声もありましたが、いずれにせよ、期待値はとても高いと実感できました。

## ——いま日本のスポーツ政策や市場にどのような変化が起きているのか

まず一つは、テクノロジーについてです。東京で開催することの意義を問うと、誰もが「日本はハイテクの国ですよね」と返ってきて、その後はそれが描く日本のテクノロジーが実現する世界について熱く語ってくるのです。例えば、最新技術を駆使した室温や水温の管理ですか、中には選手村との移動に際してその人が子供の頃に描いていた未来都市を走る乗り物のようなものをイメージする委員もいました。そこまでくると期待に応えられるのかちょっと心配になりますよね(笑)。でも、日本=高度なテクノロジー

ツ」を目指すことを宣言しました。それまでは「スポーツでお金の話をするのは卑しいこと」と思っていたのが、国の組織のトップ自ら「スポーツで稼いでもいいんだという空気を醸成していきたい」というメッセージを発したのは最大の変化だとれます。

そして私と田中さんが委員を務めるスポーツ未来開拓会議を同庁と経済産業省が立ち上げて、スポーツGDPを5兆円から15兆円に拡大していくというKPIを示したのも大きな変化です。これを受け政府は、日本再興戦略2016の中で、ゴールデンスポーツイヤーズを通じてスポーツを成長産業化することを宣言しました。これまで遊びもしくは学校教育といった見地からしか語られることのなかった「スポーツ」という言葉が、政府の成長戦略の中で明記されたのは初めてのことです。

次に市場の変化で言えば、2016年9月にオープンしたBリーグ(ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ)

間野：まず2015年10月にスポーツ庁が設置され、鈴木大地長官が「稼ぐスポー



が一つ挙げられるでしょう。そこでは世界で初めて全面LEDコートを公式戦で採用するとともに国内最大級の大型ビジョンを活用するなどして話題を呼びました。これこそ、田中さんがIOCマーケティング委員で寄せられた日本のハイテクへの期待そのものだと思います。もう一つテクノロジーの変化について言えば、つい数年前までは特殊な領域でしか使われていなかったスマートウォッチなどのウェアラブルデバイスが、いまやアスリートの間で普通に使われるようになっています。

**田中：**国内に限りませんが、私もテクノロジー起点の変化を感じる機会が増えました。海外のスポーツ心理学会などに参加すると、なでしこジャパンなどのメンタルコーチという立場から、女性の各国の代表選手やパラリンピックのメンタルコーチと情報交換をします。その際に常に話題になるのが、いかに選手のメンタルを可視化、数値化するかです。そのためのビジョントレーニングや、ウェアラブルデバイスの活用など、メンタルの可視化は

## オリンピック・パラリンピックの開催国として、日本への期待値は非常に高い グローバルな視点と一点を研ぎ澄ます感性の二つを兼ね備えれば、日本人はすごく強くなる

とても人気のあるテーマです。

例えば、この選手はネガティブな緊張感があったほうが高いパフォーマンスを発揮するとか、この選手は多少リラックス状態でポジティブな感情を抱いている時の方がPKの成功率が高いとか、そういった感情や思考の測定といった情報がこの2年ほどの間に学会でも続々と発表されるようになってきています。特に英国のプレミアリーグではスポーツ心理学を多面的に取り入れようとしています。

スポーツにおける「心・技・体」のうち、「技」と「体」については既に行き着くところまで来ているのかもしれません、「心」というか脳の可視化というのはこれからますます注目度が高まっていくのではないかでしょうか。

### ——日本のスポーツ産業の課題と、今後向かうべき方向とは

**間野：**日本のスポーツ産業の課題は、アスリートファーストの価値観にこだわりすぎてきた点にあると言えるでしょう。アスリートファースト自体は当然正しいことなのですが、それは当たり前のこととして置いておき、産業の成長を目指すのであれば、もっとスペクテーター(観客)ファーストの価値観も取り入れていかねばならないのです。そして観客のみならず、スポンサーなどのステークホルダー全体に配慮することで、政府目標の市場規模へと拡大できる可能性が拓かれるのです。

そのためのキーワードは「ゲームチェン

ジ」です。つまりスポーツ産業にかかる政策や制度を変革し、公共投資から民間投資へとシフトするよう舵を切ることが重要となります。これまで日本のスポーツ界では、公共投資が中心であり、民間による投資という発想にはなかなかたどり着きにくい、もしくは発想はあっても制度的に不可能な状況にありました。そのため、スポーツは投資の対象として見なされず、資金も流入してこなかったわけです。プロ野球にしても、球団は親会社がほぼ全て抱えており、しかも外資は入り込む余地はないなど資本面で閉鎖的な仕組みです。

こうした日本と海外との「ルールの違い」が分かりやすく表れているのがサッカーでしょう。1993年にJリーグが発足した当時、英国のプレミアリーグと1チーム当たりの売上はほとんど変わりませんでした。それがいまや英国のチームの売上は日本の5倍～6倍にまで伸びているのです。

その背景として、プレミアリーグではさまざまな面で国境の壁を取り払い完全にオープンにしたことがあります。例えばどこの国の企業・個人でも投資ができるので、アラブの石油王がチームを購入したケースもありました。また、チーム内の選手構成についても、国籍は問いません。そのため最高のプレーのできる選手を世界中から何人でも集めることができたわけです。

これを逆から見れば、日本は大きな投

資をせずとも、スポーツ産業に関連した制度やルールを変えるだけで、海外からも民間資本を呼び込める可能性があるということです。金融庁も公共スポーツ施設の運営権の民間取得に向け、ファンドの上場規制の緩和を検討しています。これまでにお話した国の動きなどから見ても、そうした変化が訪れるのはそう先のことではないと考えています。

**田中：**日本人の良さというのはたくさんあると思うのですが、海外でスポーツ産業に携わるさまざまな立場の人々と接していく感じるのが、日本人はもっと自立に向かた価値観の変革が必要なのではということです。例えば東京オリンピック・パラリンピックに向けて、グローバルやインターナショナル、ダイバーシティという言葉が国内でもよく言われるようになります

した。しかし「グローバル」と「インターナショナル」という言葉の意味が、日本でだけ本来とは少し異なっているように思えるのです。

――・――・――

グローバルというのは、まさに球体で地球の裏側までも含めた世界全体を表しますが、一方のインターナショナルという言葉は、二国間以上であれば当てはまるものです。にもかかわらず、日本人はグローバルとインターナショナルを同一の意味で使っているように思われるのです。

何か一点を研ぎ澄ましていくことは日本人が得意とするところですが、そうした一方で何か対象を裏までも含めてまとめて「グローバル」に見るというのは苦手な気がします。そこでせっかくのゴールデンスポーツイヤーズなのですから、これを

機に私たち日本人も本当のグローバルな視点からものごとを見るようになることが大事なのではないかと思います。グローバルな視点と一点を研ぎ澄ます感性の二つを兼ね備えれば、日本人はすごく強くなっていくはずです。

そして柔軟な価値観へと変革することができれば、何かにとらわれすぎず自立ができるし、自立することで責任も担えるので、より自由な発言が可能になることでしょう。特に若いスポーツ選手を見ていて感じるのが、なかなか自由な発言ができないということです。そこは私たち40代～50代のような中間的な存在が頑張って、自由な発想や発言を阻害しないような環境をつくっていかねばと肝に銘じています。



# 海外のお問い合わせ先

PwC Switzerland Sports Business Advisory team



**David Dellea**

Director

+41 58 792 24 06

✉️ [david.dellea@ch.pwc.com](mailto:david.dellea@ch.pwc.com)  
LinkedIn: [linkedin.com/in/daviddellea](https://linkedin.com/in/daviddellea)



**Stefanie Vogel**

Senior Manager

✉️ [stefanie.vogel@ch.pwc.com](mailto:stefanie.vogel@ch.pwc.com)  
LinkedIn: [linkedin.com/in/stefanievogel](https://linkedin.com/in/stefanievogel)



**Ioannis Meletiadis**

Manager

✉️ [ioannis.meletiadis@ch.pwc.com](mailto:ioannis.meletiadis@ch.pwc.com)  
LinkedIn: [linkedin.com/in/ioannismeletiadis](https://linkedin.com/in/ioannismeletiadis)



**Lefteris Coroyannakis**

Senior Consultant

✉️ [lefteris.coroyannakis@ch.pwc.com](mailto:lefteris.coroyannakis@ch.pwc.com)  
LinkedIn: [linkedin.com/in/lefterry](https://linkedin.com/in/lefterry)



**Alexander Stolz**

Consultant

✉️ [alexander.stolz@ch.pwc.com](mailto:alexander.stolz@ch.pwc.com)  
LinkedIn: [linkedin.com/in/alexander-stolz](https://linkedin.com/in/alexander-stolz)

# お問い合わせ先

**PwCコンサルティング合同会社**

〒100-6921 東京都千代田区丸の内2-6-1  
丸の内パークビルディング  
Tel: 03-6250-1200(代表)

**菅原 政規**

公共事業部  
シニアマネージャー  
[masaki.sugawara@pwc.com](mailto:masaki.sugawara@pwc.com)

**安達 裕一**

公共事業部  
マネージャー  
[yuichi.adachi@pwc.com](mailto:yuichi.adachi@pwc.com)

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

PwC Japanグループは、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あらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、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、コンサルティング、ディールアドバイザリー、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、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界158カ国に及ぶグローバルネットワークに236,000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しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2017年9月に発行した『Sports: the most disrupted of all industries? PwC's Sports Survey 2017』を翻訳し、日本企業への示唆を追加したものです。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/knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html)

日本語版発刊年月：2017年12月 管理番号：I201710-2

©2017 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.