

# 変革の時を迎えた スポーツ産業

PwCスポーツ産業調査2019



**pwc**

## View from the top

時代の先端に  
立つには？

---

# 06

## The state of the sports industry

デジタルが成長の  
主な推進力

不確定性はあるものの  
楽観視

成長の見込みはeスポーツと  
サッカーがトップ

女子スポーツ：  
有望な市場から  
真の成長市場へ？

---

# 08

## Transformation and innovation: スポーツの未来に不 可欠な変革と革新

目覚めつつある  
スポーツ業界

革新に必要なのは構造、  
ただし成功の鍵は人材

Facebookの人材と新しい  
取り組みへのアプローチ

革新において重要なのは  
顧客の声を聞くこと

---

# 18

この調査は、PwCスポーツビジネス・アドバイザー・チームにより、2019年6月～8月に実施された。世界中のスポーツ産業界リーダーにオンラインで質問票を配布し、回答を得ている。スポーツ業界の多くの有力者が、スポーツ産業の情勢について独立した視点からの示唆を提供するという当社のビジョンを支持し、質問票を広く共有してくださった。その結果、多くの地域と業界セグメントから回答を得ることができた。調査には、オーストラリア、中国、インド、日本、中東、ニュージーランド、ロシアのPwCおよびStrategy&が協力した。質問票には合計で49カ国の590人から回答をいただいた。

回答時点で、全ての回答者が各組織内でシニアレベルまたはトップレベルの役職に就いていた。本報告書は、主にこうした関係者からの回答を分析したものである。IRIS (Intelligent Research in Sponsoring) 社から提供されたデータやチームの知識や調査結果も加えている。

## Direct-to-consumer: D2Cでデジタル時代の ファンをエンゲージする

デジタルメディア消費を  
詳しく見てみる

ファンの注目（と一次データ）  
の獲得競争

権利所有者のOTTプラット  
フォーム：期待どおりの成果を  
上げているか？

# 28

## The role of sports federations: スポーツ競技団体の 今後の役割

自己改善の道を歩む  
競技団体

有効な戦略には  
焦点が必要

eスポーツはさておき、  
ゲーム戦略は？

代理店にとって新たな時代の  
幕開けとなるか？

# 36

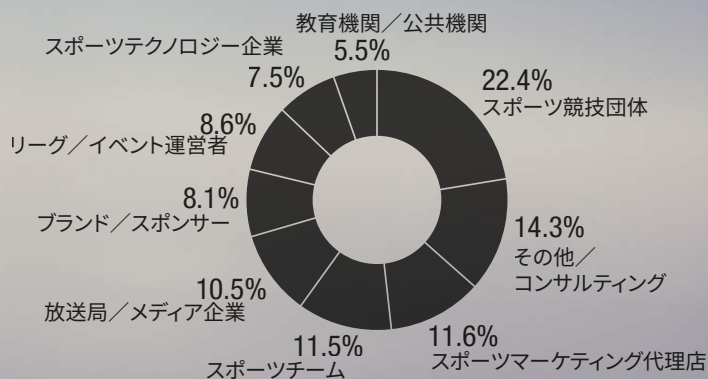
## Japan's Perspective

注釈および出典

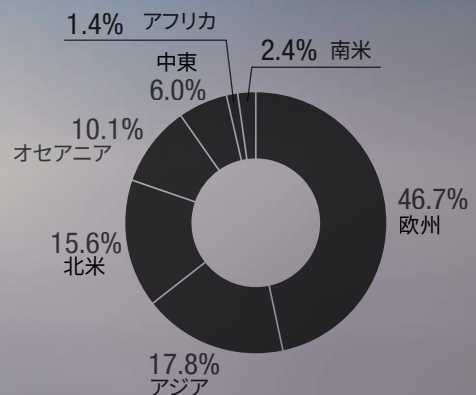
お問い合わせ先

# 46

回答者属性（所属組織形態別）



回答者属性（担当するスポーツ市場の地域別）





スポーツ業界の皆様

PwCが毎年実施しているスポーツ産業調査の2019年版が完成しました。回答してくださったスポーツ業界のリーダーは、史上最多の590人にのぼります。これは2018年と比較して120人増となります。回答をお願いしたリーダーの質と役職もさらにレベルアップしました。お忙しい中、ご意見をくださった皆様1人ひとりに、ここで心よりお礼を申し上げます。

今年は、業界全体の成長に関する評価を補足するものとして、それぞれのスポーツ団体が直面するチャンスと試練に焦点を当てました。本報告書の3つの特集セクションでは、これを組織の観点からまとめています。

この3つのセクションでは、(i) 実績あるスポーツ組織内で革新の鍵を握る人材の重要性、(ii) コンテンツの直接配信 (D2C) の主な利点・課題、および現時点におけるその商業的な見込み、(iii) スポーツ競技団体の業績および中期的に労力とリソースを注ぐべき分野、を検討します。

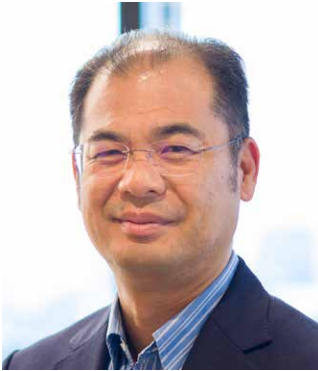
全般的には、スポーツ組織は革新の点で遅れを取っていること、D2Cストリーミングは当初のブームが去ったようであること、スポーツ競技団体は消費者の信用を取り戻し、将来の立場を確保するという難題に臨んでいることが見て取れます。

このような結果は全て同じ点を強調しています。多くの権利所有者、特にスポーツ競技団体は、ビジネスの方法を変える必要があるということです。それぞれに進捗は異なるでしょうが、本報告書の情報が、各組織にとって成功するための変化にどう取り組むべきかを示唆していることを祈ってやみません。

David Dellea

Head of Sports Business Advisory





## はじめに

日本において2019年からの3年間は、世界的なメガスポーツイベントが連続して開催されるゴールデンスポーツイヤーズとも呼ばれています。そして、今年、いよいよそのゴールデンスポーツイヤーズの最初のイベントであるラグビーワールドカップ2019が開催され、全国いたるところでラグビーが話題となり、国籍・性別・年齢を問わず日本全体がスポーツで一体化したことは記憶に新しいと思います。日本政府観光局の調査<sup>\*</sup>によると、当該期間中（9月～10月期）、ラグビーワールドカップ出場国からの訪日旅行者数は前年比で29.4%増、数にして17.3万人増加しています。

このような国内外の盛り上がりを契機として、ラグビーのプロ化に向けた取り組みや、さまざまな種目の競技連盟においても体制刷新が話題になるなど、日本のスポーツ界においても改革の取り組みが進められています。このような改革に際して、世界のスポーツ界のリーダーたちはどのような点が重要と考えているのでしょうか。



今回の調査結果における地域別の市場展望からも、北米・欧州を中心としたいわゆるスポーツの先進国と言われる各国で成長が軟化する一方、日本を含むアジア・中東・アフリカ・南米では依然として強気な成長予想がなされています。こうした点からは各国のスポーツ産業が置かれている環境は異なることが推察されるものの、競技団体などにおける課題・成功要因として日本のスポーツ界でも昨今強調されているガバナンスや人材の重要性が取り上げられていることは非常に興味深い点でしょう。

今後、ゴールデンスポーツイヤーズに突入する日本のスポーツ界関係者は、程度の差こそあれ、このような変革の波に飲み込まれることになるでしょう。その際、今回の調査結果が皆さまの判断の一助になれば幸いです。

鹿島 章  
PwCコンサルティング合同会社  
代表執行役会長

菅原 政規  
PwCコンサルティング合同会社  
公共事業部 シニアマネージャー

<sup>\*</sup> 日本政府観光局（2019年11月20日）「訪日外客数（2019年10月推計値）」

# 時代の先端に立つには？

## 過去 vs.今後の成長

7.4%  
過去3～5年間の  
平均成長率

6.4%  
今後3～5年間の  
平均成長率

## 世界的に収益増加が見込まれる スポーツ Top10

1 eスポーツ



6 ラグビー



2 サッカー



7 ゴルフ



3 バasketボール



8 自転車



4 アーバン  
スポーツ



9 アメリカン  
フットボール



5 テニス



10 クリケット



94%

の業界リーダーはスポーツ  
組織にとって革新が重要、  
または非常に重要と考えて  
いる

## OTTプラットフォームを導入している 権利所有者の利点と課題トップ3

- 1 ファンのデータにアクセスし、商業的に活用できる
- 2 ファンに関するインサイトを通じてスポーツの形式に革新を起こせる
- 3 世界中のファンにリーチし、視聴者を増やせる



- 1 質の高いサービスの保証
- 2 長期的に関心を引き続けられる十分なコンテンツの生成
- 3 有効な価格戦略の開発



## 業界全体のチャンスと脅威 Top3

- 1 ファンエンゲージメントの向上
- 2 メディアサービスの充実
- 3 ライブイベント体験の向上



- 1 従来のテレビ消費からの離脱
- 2 代替エンターテインメントへのアクセスと人気の上昇
- 3 コンテンツの窓口としての大手テクノロジー企業の優位

## スポーツ競技団体の改善分野

透明性と良好なガバナンス	56.6%
アスリートの権利とwell-being (心身の健康) の保護	37.4%
草の根参加の促進	34.7%

## 革新の成功要因

78.6%

構造と戦略

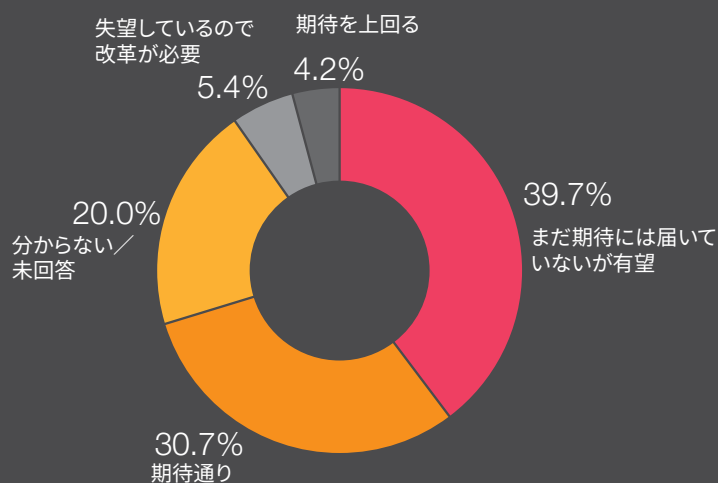


88.6%

人材



## OTTプラットフォームの商業的成功に対する権利所有者の認識





# The state of the sports industry

毎年、PwCは業界のリーダーに対し、業界の成長と業界が直面するチャンスや脅威について考えを尋ねている。この調査の目的は、業界が今後3～5年間でどう変化するか、マクロな視点を提供することである。このセクションでは、調査結果の要点に加え、それらがスポーツ業界関係者にとって何を意味するかを検討する。スポーツ業界のリーダーは、デジタルメディアの堅調な成長が予想されることなどから、全体として将来を楽観視している。





## 全体的な成長：デジタルが主な推進力

スポーツ市場全体の成長率は、過去3～5年間の7.4%には及ばないものの、今後3～5年間も6.4%という健全なレベルが期待される。全般的に、成長予想は昨年とそれほど変化がなく、引き続き堅調である。

地域ごとの差については、成長パターンによって以下の3つに分類される。

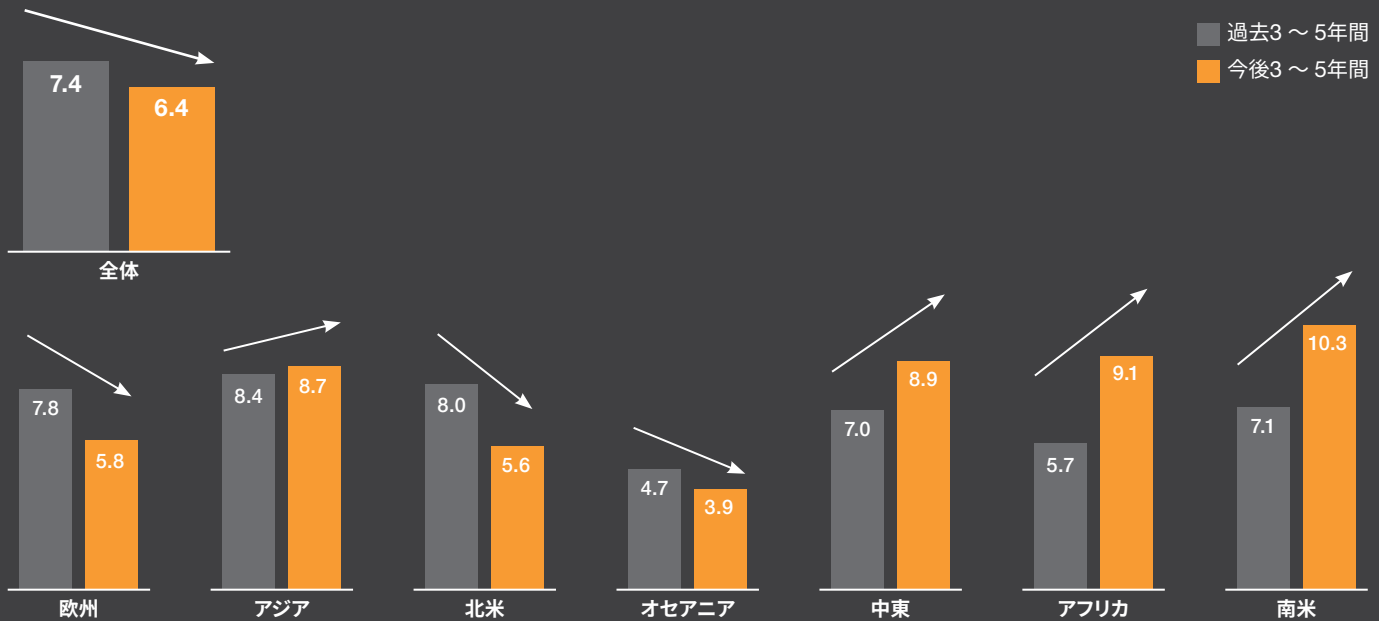
- 欧州、北米、オセアニア地域は、これまでより成長率が下がると予想される。これはスポーツ業界が飽和していることに加え、他の形式の娯楽との競争激化の兆候と解釈できる。
- アジアと中東は、過去10年間、最も有望な市場である。成長予想は落ち着きつつあるものの、今後3～5年間も引き続き堅調と予想される。
- アフリカと南米は成長が始まったばかりであり、まだ追いついていない。まだ相対的に見れば小さな市場だが、スポーツ業界のリーダーたちは過去3～5年間に比べて高い成長率を予想している。

関係者別に結果を見ると、チームやクラブが最も楽観的であり、過去（8.0%）より今後（9.1%）のほうが成長率が高くなると予想している。これは、スポーツ業界の主な資産である「アスリート」と「ファンの欲しがるアスリートに関する話題」を握っているという自信の反映かもしれない。

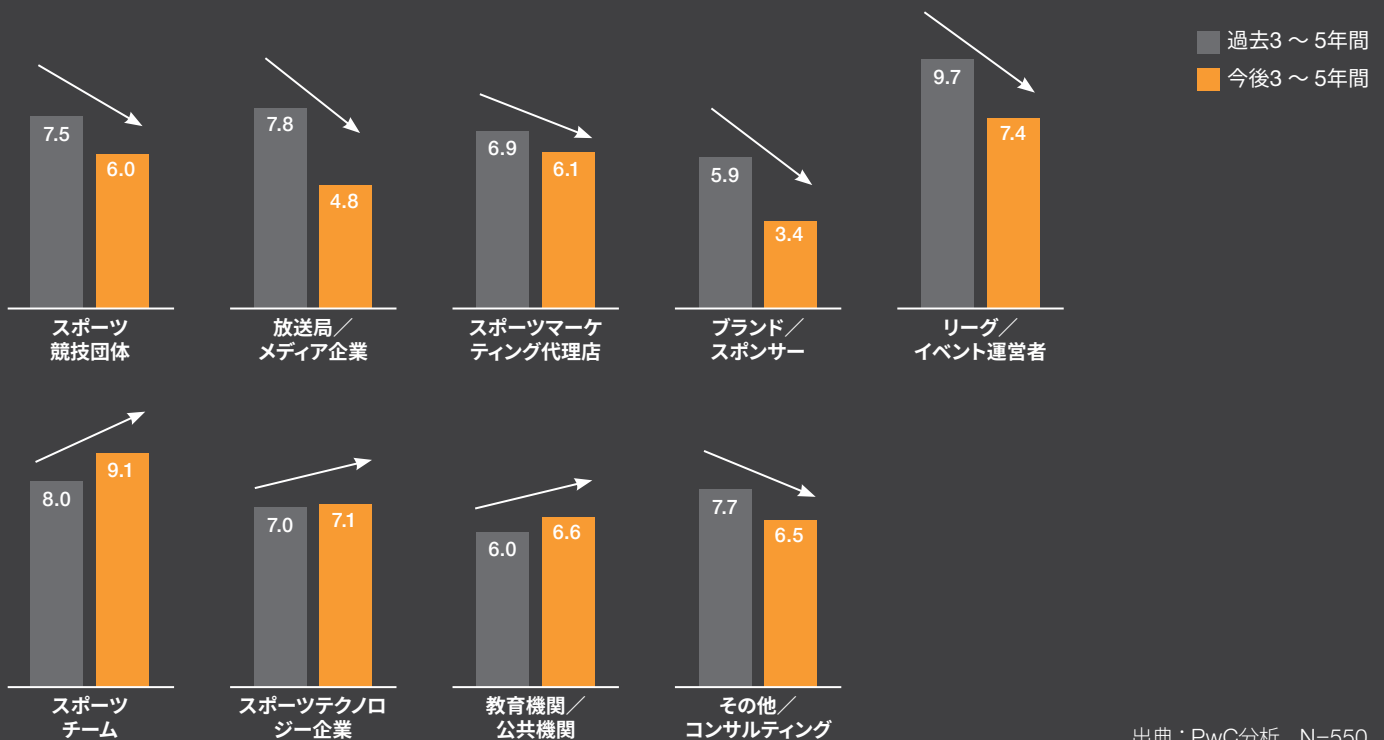
予想される平均年間成長率は  
**4.7%（全体）**

# 市場成長の展望

市場成長の展望：回答者が最もよく知っている市場別  
今後3～5年間の年間成長率の予測



市場成長の展望：関係者別  
今後3～5年間の年間成長率の予測

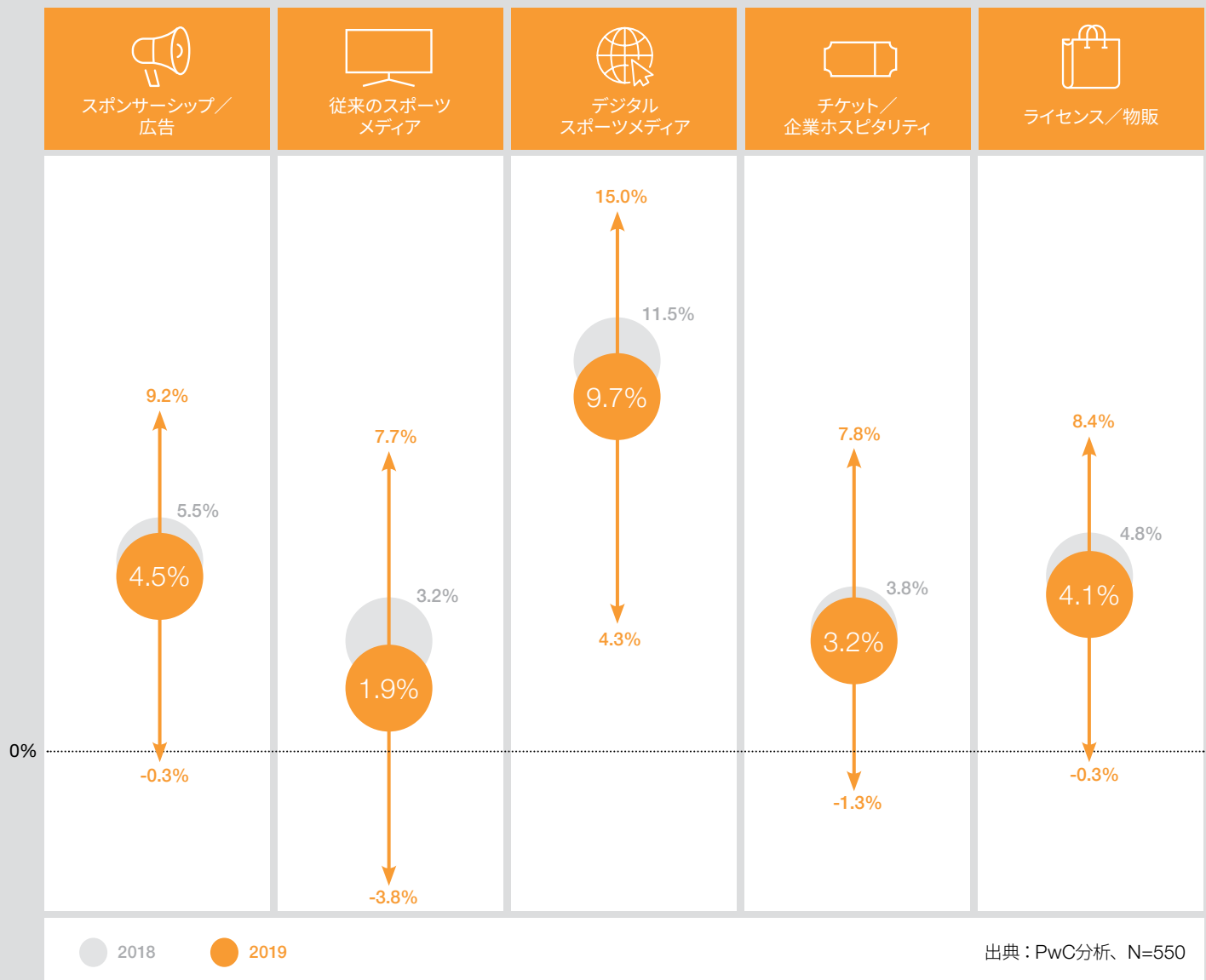


出典：PwC分析、N=550

収益源に関しては、デジタルメディア権が全体的な成長の主な推進要因と予想される。今後3～5年間に予想される成長率は9.7%である。これは、デジタルスポーツメディアを除く従来の収益源の成長率をはるかに低く予想されていること（1.9%～4.5%）でも裏付けられる。

興味深いことに、昨年と比べ、今年の調査回答者は全ての収益源についてやや低い成長率を予想している。これは、消費行動の変化がビジネスに与える影響についての懸念と不安の兆候と解釈できる。

#### 予想される年間成長率：収益源別 今後3～5年間の年間成長率の予測



## チャンスと脅威：不確定性はあるものの楽観視

スポーツ組織が収益を増やせるかどうかを左右するチャンスと脅威という観点では、デジタルは敵にも味方にもなりうる。

はっきりしているのは、スポーツ業界のリーダーは基本的に楽観しているということだ。心理的なバイアスもあるにせよ、スポーツ業界のリーダーは、脅威（47.8%）よりチャンス（70.5%）をかなり重視している。

業界の収益につながる具体的な要因を見ると、ファンの体験向上に関連するチャンスが最上位に挙げられた。これは、放送とライブイベントのどちらにも言える。スポーツ組織が成功するには、両方のチャンネルで革新を続け、競合他社より没入度の高い、インタラクティブでパーソナライズされた体験を提供する必要がある。

ゲームやeスポーツとのシナジーも上位に挙げられている。回答者の3分の1は、これが平均以上または非常に大きく業界収益を引き上げると考えている。スポーツ業界はこのトピックをまだ把握しきれていないが、この分野にはファンエンゲージメントにおいて多大なクロスオーバー、すなわちゲーマーがファンとなり、ファ

ンがゲーマーとなる現象を引き起こす可能性があると考えられる。

興味深いことに回答者は、新しい市場からの需要が業界全体の成長にもたらす影響は比較的小さいと考えている。このことから、新規市場で同じ業務を拡大するだけではすぐに変化は起きないとみなされているのがわかる。

業界収益への脅威となる具体的な要因としては、実質的に2つの懸念分野が挙げられている。1つは若い世代の（デジタル技術に起因する）消費行動の変化、もう1つはそれによるスポーツコンテンツの配信における競争情勢の変化である。

目立つのは、コンテンツの窓口としての大手テクノロジー企業の優位に対してスポーツ業界リーダーが懸念を抱いていることだ。これは、スポーツ組織がデジタル技術によって増加するチャンスの恩恵を受けられる立場にあるのかという（当然の）疑念が増大している兆候と解釈できる。コンテンツの制作と配信の両方を操るメディアコングロマリットが業界を乗っ取るのではないかという懸念が広がっているように見える。

昨年の調査結果と同様、インテグリティに関する懸念が大きな倫理問題となる可能性があるが、実際に感じられるビジネスへの影響という点で、スポーツ業界リーダーの最優先事項にはなっていないようである。

### チャンス 70.5% > 47.8% 脅威

スポーツ産業における主な収益増加のチャンス  
上位2つ（「平均以上」と「非常に高い」）  
を選択した回答者の割合

ファンエンゲージメントの向上	84.9%
メディアサービスの充実（テクノロジー企業、OTTプラットフォーム、インタラクティブ性）	82.4%
ライブイベント体験の向上	74.9%
ゲームやeスポーツとのシナジー	72.9%
スポンサーシップの充実（柔軟性、パーソナライゼーション）	69.4%
競争形式の刷新または変更	64.9%
新興市場からの需要	63.8%
アマチュアスポーツの参加とツーリズム	50.5%

スポーツ産業における主な脅威  
上位2つ（「平均以上」と「非常に高い」）  
を選択した回答者の割合

従来のテレビ消費からの離脱	65.6%
代替エンターテインメントへのアクセスと人気の上昇	59.5%
コンテンツの窓口としての大手テクノロジー企業の優位	55.2%
先進市場におけるスポーツコンテンツの飽和	47.7%
ファンのロイヤリティの低下	40.3%
海賊版や非合法ストリーミングサービス	40.1%
スポーツに係る団体・協会に対する信頼の低下	39.1%
インテグリティの問題（ドーピング、八百長など）	34.8%





“ファンとの直接的な関係は非常に興味深い。権利所有者にとっては、ファンとスポーツを近づけ、将来的にもっと収益を引き出すチャンスになり得るからだ。しかし、これまで権利の取得によってリスクを吸収してくれていた仲介者を介せなくなるのは脅威でもある。”

**Murray Barnett 氏**

Head of Global Sponsorship and Commercial Partnerships at F1



## 各スポーツの成長：eスポーツとサッカーがトップ

スポーツの分野別で見た収益増の可能性という点で、2年連続でeスポーツがトップに立った。これは全ての地域について言える。スポーツ業界のリーダーは、eスポーツチームが簡単に冷めるとは考えていないようだ。

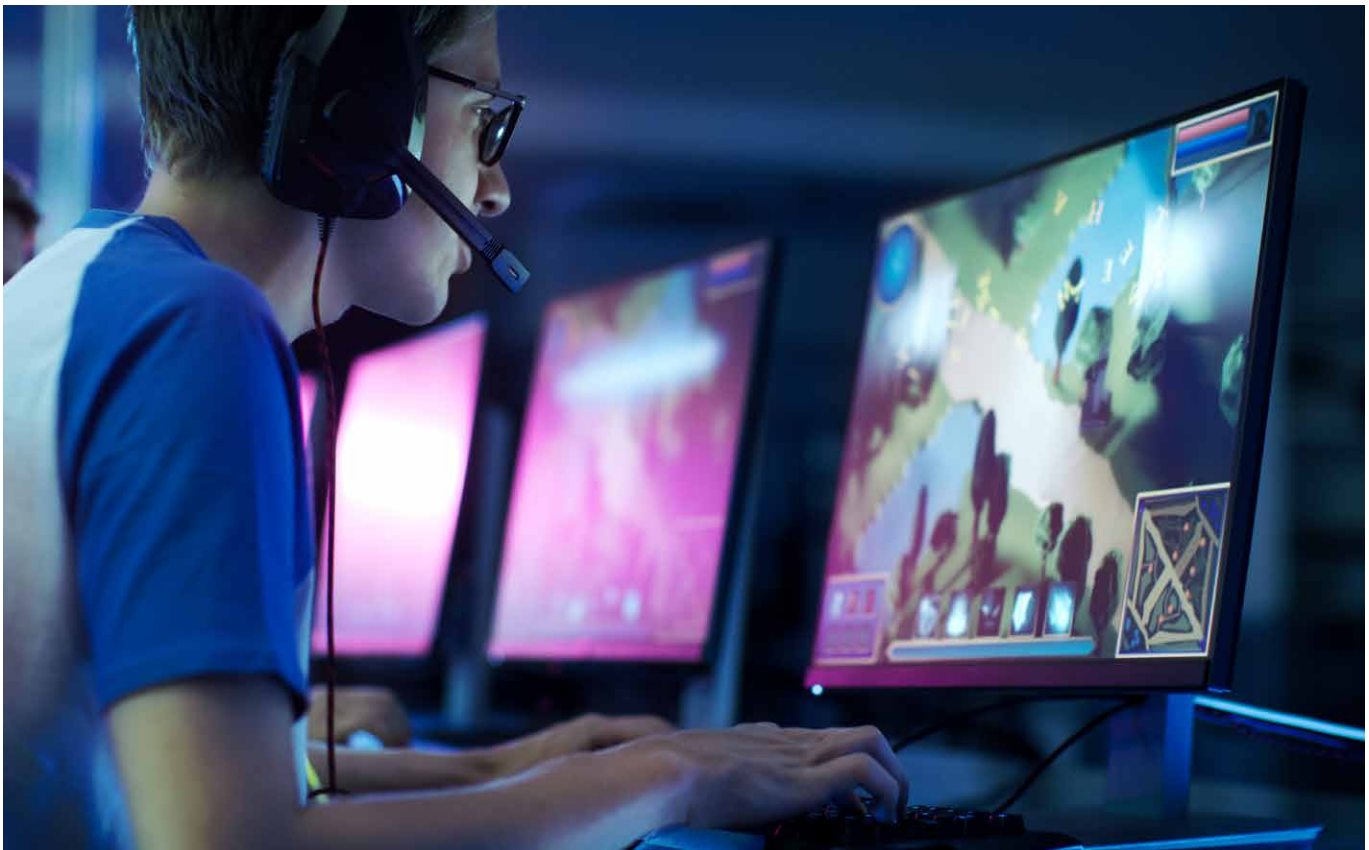
今年の調査では、eスポーツを2つのカテゴリーに分けた。アクション、ファンタジー、シューティングに関連するeスポーツ（League of Legends、CS:GOなど）と、スポーツシミュレーションに関連するeスポーツ（FIFA、NBA2Kなど）である。それぞれ1位、2位を占めた。シューティングゲームと異なり、スポーツシミュレーションには、リアル版スポーツとの間でファンのフォロワーシップを獲得する激しい競争がある。FIFA eWorld Cup、FIFA eNations Cup、新たにスタートしたUEFA EURO 2020の知名度は上昇するにつれ、例えばeFootballが、独自の成長を始め、ゲームファン以外のファンを動かすようになるかどうかは未知数である。

一方、真の国際スポーツとなっているサッカーとバスケットボールは、従来のスポーツの中では収益成長の見込みという点でやはりトップである。どちらのスポーツも、人気コンテンツのクリエイターとしての立場を強化する人気プロパティを持ち、複数の市場にわたって成長を続けると思われる。

今年のランキングにおける興味深い変化と言えば、リストに追加した途端にトップ10入りしたアーバンスポーツの登場である。これは、スポーツとライフスタイルのクロスオーバーが盛んになっていることの証である。

今年の特徴と言えるもう1つのトレンドは、上位のスポーツと残りの格差である。トップグループと残りの差が開くにつれ、多くのスポーツの中で人気を獲得するのが難しくなることを改めて考えざるをえない。ここで疑問が生じる。この変化の激しい時代、「ミドルグループ」がな

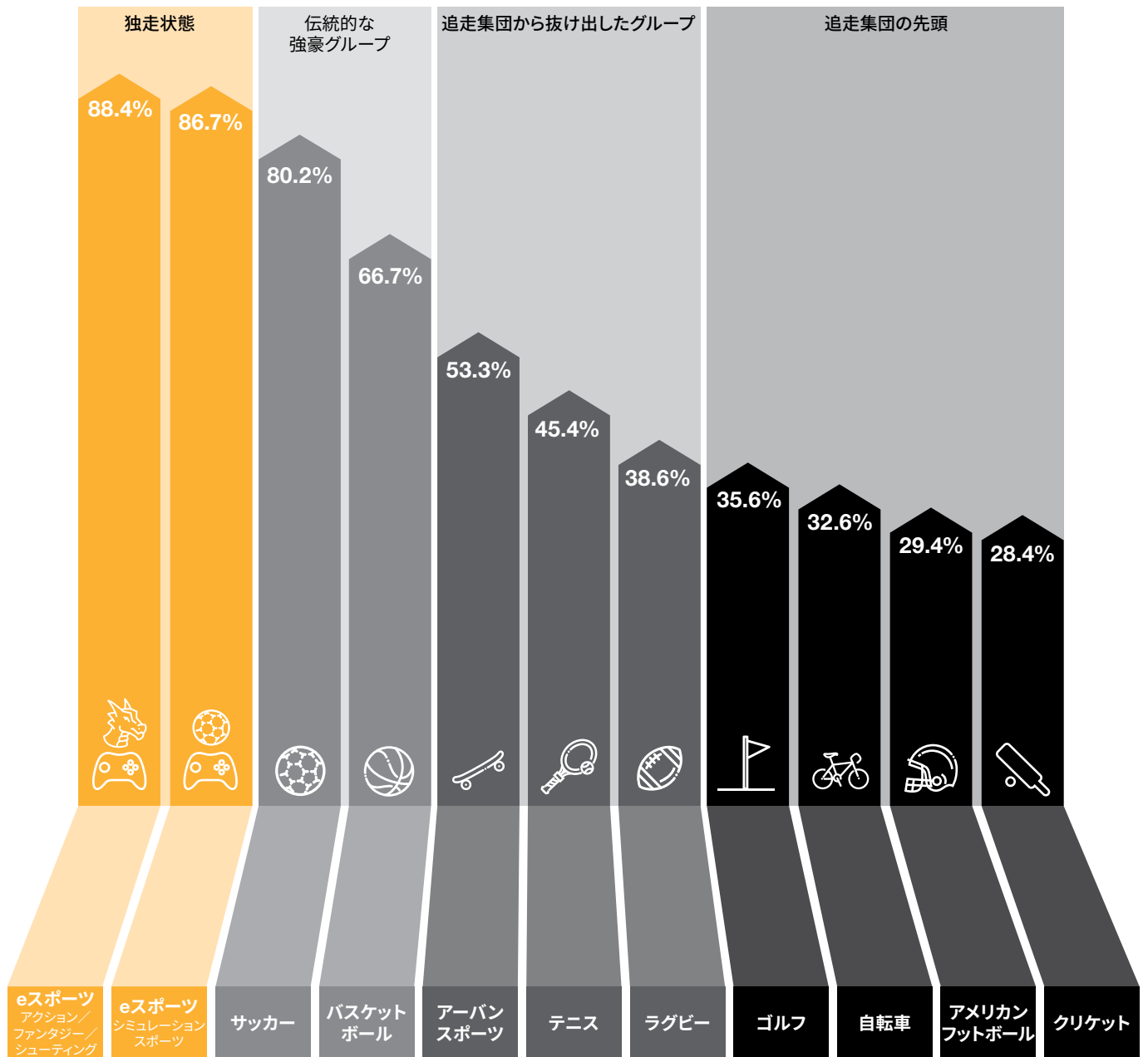
かなかペースについていけないとすれば、ここ数十年のスポーツ情勢の多様化は今後も続くのだろうか。





## 収益増加が見込まれるスポーツ Top10

上位2つを選択した回答者の割合（「平均以上」と「非常に高い」）



出典：PwC分析、N = 563

# 女子スポーツ：

有望な市場から真の成長市場へ？

購買力と影響力を合わせて女性が  
消費者市場の70～80%を占める現在、  
女子スポーツの女性観客には  
大きなチャンスがある。

競技の女子部門の商業化における成功のレベルは競技によってばらつくとは言え、女子スポーツとスポーツ界の女性は全体として追い風に乗っているように見える。女子スポーツを推進しているのは、断続的な突風というより、持続的な強風とも言え、その勢いは2020年に向けて増している。

こう考えるのには複数の理由がある。

まず、商品の基本的な需要という点で、2019年は女子スポーツにとって画期的な年だった。例えば今年3、4月には、さまざまな女子サッカーの観戦記録が更新された。中でもマドリードのワンダ・メトロポリターノで開催

されたアトレティコ・マドリード対バルセロナの試合には、世界記録となる60,739人のファンが詰めかけた。2019年FIFA女子ワールドカップも、特に各チームの母国でいくつか視聴率記録を塗り替えた。例えばイングランドのライオンセスと米国女子代表チームの対戦は視聴者が1,170万人に達し、英国最人気のテレビ番組「Line of Duty」を抜いて視聴シェア50%以上を占めた。

純粋に商業的な観点から言えば、女性アスリート、チーム、プロパティのスポンサーシップ契約の価値は上がっている。この春、パークレイズは、イングランドの女子スーパーリーグのタイトルスポンサーになることを発表した

その契約額は1,000万英ポンド以上と報道されている。これはつまり、各種スポーツの女子部門がエンターテインメント商品として成長し、必然的に商業的魅力を増しているということだ。

サッカーのほかにも女子スポーツは全般に上向きである。テニスなど従来から人気のあるスポーツをはじめ、ラグビーの女子シックスネーションズなどややマイナーな大会も大手ブランドの視界に入るようになった。

このプラスのトレンドを反映し、女子スポーツのアセット周辺で見かけるブランドも増加している。



フランスで開催されたFIFA女子ワールドカップが良い例である。ナイキは、USWNT（米国女子代表チーム）が決勝戦で勝った直後、コマーシャルを放映した。

これは完璧に道理にかなっている。デジタルチャンネルを通じたファンのターゲティングは、これまでにないマーケティング機会を生み出した。購買力と影響力を合わせて女性が消費者市場の70～80%を占める現在、女子スポーツの女性観客には大きな可能性がある。

しかし、2019年のFIFA女子ワールドカップに基づいて言えば、女子スポーツは男性ファンにリーチする経路としても優れている。例え

ば欧州放送連合（EBU）によれば、オンラインプラットフォームのfootball.eurovisionsport.tvで試合を観たユーザーの68%は男性だった。このようなデータからもわかるように、女子スポーツの人気の高まるにつれ、女子スポーツは、スポンサーや広告会社にとって男性と女性の両方に接する魅力的な手段となる。

女子スポーツに対するブランドや広告会社の注目度の高さは、スポーツ界で女性が尊重される空気にも表れている。男子スポーツ・女子スポーツのどちらでも、放送スタジオ、競技場、ソーシャルメディアを問わず、スポーツ放送で活躍する女性が増えている。

全体として女子スポーツのエコシステムが女性たち自身によって支えられるようになってきた。その大きな理由は、女子プロスポーツ界の内外でノウハウを身に付けた女性が増えたことである。

このような要素は全て、女子スポーツの商業的成長に大きな期待が持てることを示している。

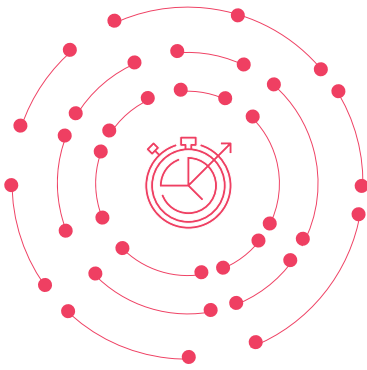


# Transformation

# and innovation

スポーツの未来に不可欠な変革と革新

今回の調査では、スポーツ業界のリーダーに対し、スポーツ組織における変革および革新の能力の重要性、それに関する戦略をどの程度持っているか、変革や革新を実現するために重要だと考える要因や取り組みについて尋ねた。この調査結果からは、現在、スポーツ組織が遅れを取っていること、そして人材を最大限に活用し、顧客やファンの声を聞けるかどうかで将来的な成功と失敗を分けることがわかる。



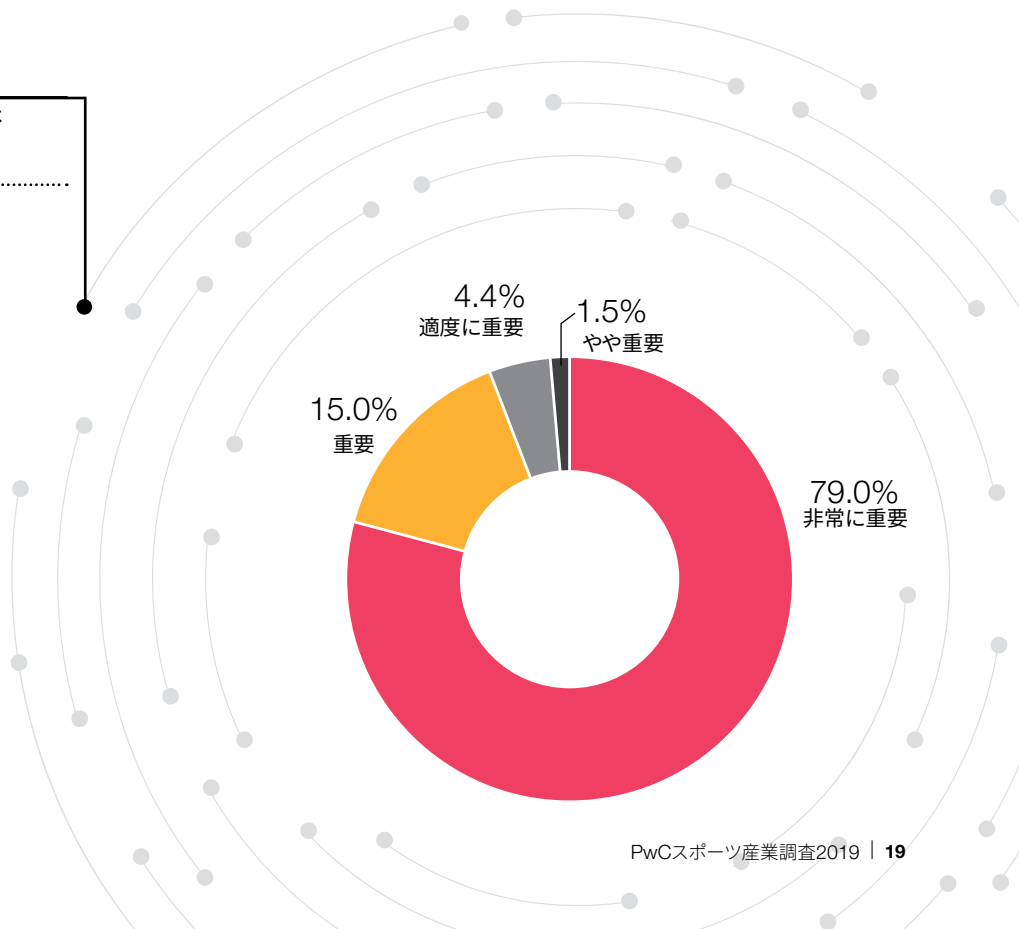
## 目覚めつつあるスポーツ業界。 今こそ遅れを取り戻すとき。

デジタル革命が広く進んでいる現在、従来のスポーツにかかるプレッシャーは増している。本調査のデータによれば、欧州のスポーツ業界リーダーは将来の成長に関してそれほど楽観していない。彼らは、消費者のテレビ離れや新しいエンターテインメント形式の普及など、脅威の増大も強く意識している。これは不吉な前兆である。スポーツ組織は革新を起こし、消費者行動の変化に対応するとともに、新しいエンターテインメント形式やレジャーとの競争に勝たなければならない。

NBAコミッショナーのAdam Silver氏は、最近、次のように語っている。「他のあらゆる形のエンターテインメント、天候、試合を観る以外にできること全てと競争していると認識している」

スポーツ業界のリーダーが革新必要性に迫られていると認識していることは間違いない。回答者の94%がスポーツ組織の革新能力を重要（15%）または非常に重要（79%）と考えている。

スポーツ組織にとって変革と革新の能力は  
どれだけ重要か？  
回答の割合



革新の重要性を  
認識しているのは  
**94%** だが、  
具体的な革新戦略を実行し  
ているのは**わずか  
46%**

スポーツ組織は長年ゆっくりと歩んできた後、技術や社会の進歩についていく必要性をようやく強く認識するようになった。確かに、競技場の中でも外でも、スポーツ組織の存在意義はそれができるかどうかにかかっている。

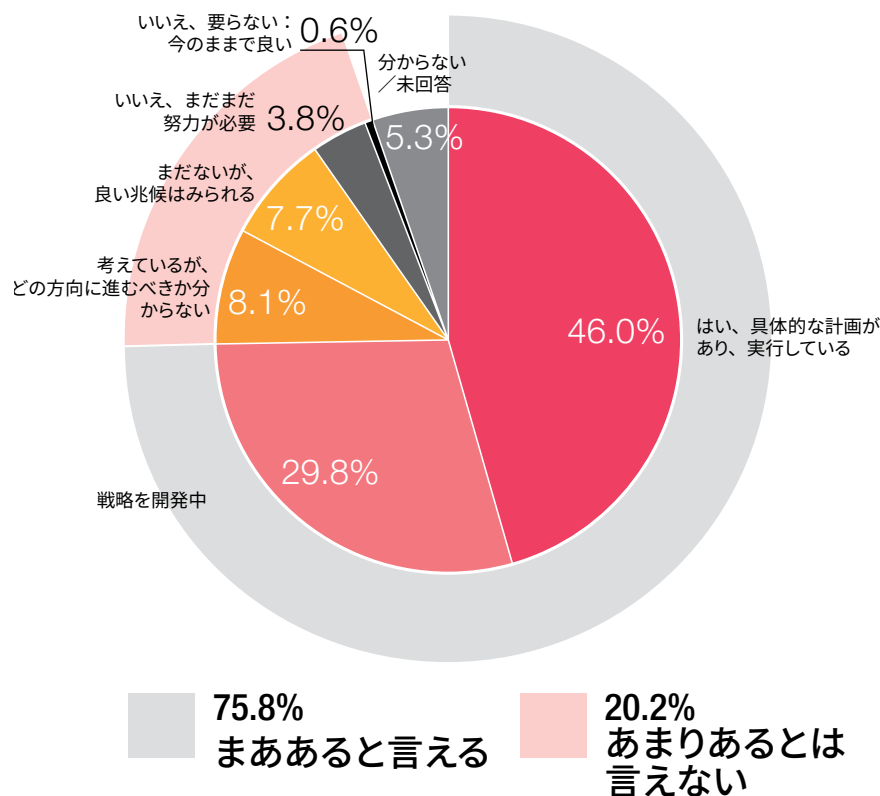
ピッチの上では、サッカーは伝統的なスポーツながら競技のいくつかの側面を意図的に修正しようとしている好例である。多くのスポーツは技術的な進歩を競技のルールに反映させているが、この点でサッカーは消極的だった。しかし、近年は急速に進展した。ゴールラインテクノロジー、VAR（ビデオアシスタントレフェリー）、ベンチへのパフォーマンス分析用iPadの持ち込みは、論争的になることもあるが、この進展を反映している。

ピッチの外では、おそらく革新はもっと重要である。北米の業界では、同じスポーツ内での権利の利用以外からも収益を得られる可能性があることが昔から理解されている。その良い例がMLBAMである。MLBAMはデジタル権利の保持者であるMLBクラブ間の限定的なパートナーシップとして2002年に誕生し、トップクラスの革新の例として瞬間に成長した。野球向けの最先端ソリューションを開発したMLBAMは、2015年、NHLのウェブサイト、モバイルアプリ、業務、デジタルストリーミングサービスの配信を含むデジタル資産全てを6億米ドルで取得した。NHLも株主であるMLBAMの技術系子会社BAMTechは、2017年、Disneyによって買収された。Disneyはこの年、25.8億米ドルで全株式の75%を取得したと伝えられている。

こうした顕著な例を除き、業界全体は革新の利点を生かすために何をしているのだろうか？調査に回答したスポーツ業界のリーダーたちによれば、まだすべきことは山積している。革新の重要性を認識しているのは94%だが、具体的な革新戦略を実行しているのはわずか46%なのだ。

つまり、業界のほぼ全体がスポーツ組織による変革と革新の必要性を認識しているものの、ほとんどの主要関係者はまだ追いつけていない。

組織に革新と変革を推進する明確な戦略はあるか？  
回答の割合





## 革新に必要なのは構造、ただし成功の鍵は人材

有効な革新を起こす能力を養うことは、業界を問わず、組織にとって最も難しい課題の1つだろう。顧客の行動の変化に応じて製品を進化させるのに苦勞しているNokiaやKodakの事例は、実績ある企業においてさえ革新は困難であることを明確に示している。

今回の調査では、革新を実現する主な要因が何だと思うかをスポーツ業界のリーダーに尋ね、「人材」に関連する3つの要因（才能、文化、リーダーシップ）と、「構造」に関連する3つの要因（戦略、組織、コラボレーション）について聞いた。興味深いことに、全ての要因が革新にとって重要または非常に重要と評価され

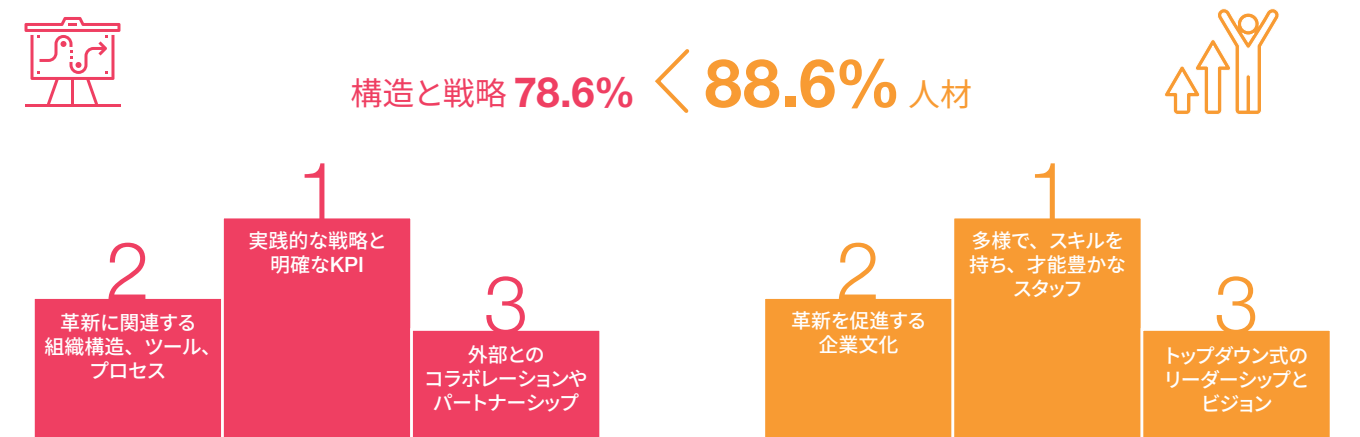
た。しかし、明確なメッセージが1つある。強力な基盤、実践的な戦略、明確なKPIを持った上で、構造に加えて、現代的で積極的な「人材」戦略がなければ成功はないということである。

「コラボレーションとは、独自のスキルを持ち寄って1つのゲームをプレーすることだ。」

Kasper Rorsted 氏  
CEO, Adidas

### 革新と変革の成功要因

上位2つ（「重要」と「非常に重要」）を選択した回答者の割合



出典：PwC分析、N = 537

PwCのクライアントとの体験もこの結果と一致する。確かに、スポーツ業界向けに提供する業務の大半は、スポーツ業界で活動する組織の運営モデルの（再）デザインを含む。この一環として、クライアントは多大な労力を払って戦略と組織構造とを合致させ、パートナーシップとコラボレーションを通じてコアな能力を強化している。これは実際、成功の確固たる基盤を作る上で重要である。それでも多くの組織は最終的に、主な資産、すなわち従業員のスキル（ハードとソフトの両方）を最大限に活用するのに苦心している。

これはなぜなのか？ 唯一の理由は見つからない。しかし、スポーツにおいて問題を複雑にする要因の1つは、政治的な対立の蔓延である。これが革新の大きな障害となる。リーダーたちは自分の下にある人材を育て、力を与え、

市場の不確定性に全力で対処するよりも、政治的な動機から現状を維持し、「上にいる」幅広い組織関係者を動かそうとしがちだ。

Microsoftの最高経営責任者（CEO）であるSatya Nadella氏は、複雑な企業における卓越したリーダーの例である。彼は5年も経たずに、困難な状況にあったMicrosoftを世界で最も価値の高い企業へと転換させた。

リーダーシップについて意見を求められ、彼は3つの原則を挙げた。

- 明確さのない状況に明確さをもたらす
- プラスのエネルギを生み出す
- 困難な時代でも成功を収める

もちろん言うほど簡単に実行できることではないが、Nadella氏の理念は、スポーツ組織でも有効に活用できる。

経営幹部の  
視点

Jim Chaplin 氏

CEO, SRI

“ 変化はもはや、世界中のスポーツ業界とエンターテインメント業界の日常である。組織が直面するプレッシャーや複雑性は急速に拡大し、ビジネスリーダーは迅速に対処しなければ置いて行かれる運命にある。技術主導型の世界で地位を維持するには、自信を持って自己改革を進め、革新に積極的に取り組むと同時に、多くの場合新しいスキルの導入を進める必要がある。

変化に対応するため、従来の領域以外にリーダーを求める組織も増えている。幅広いリーダーを受け入れる傾向は、業界全体の発展にも、上級経営陣の多様化にも有益である。しかし、候補者と新しい雇用主の両者にとっての変化の規模に比例して、部外からの人材に「拒絶反応」が生じるリスクが大きくなる。直接的なライバル組織で同レベルの職に就く動きは理解されやすい。しかし、業界の壁を越え、明らかに異なる文化環境の別のポストへ、というのはまだあまり例がない。

現代において、経営チームが異なるスキルを持つ新しい人材を採用して成功するかどうかは、雇用側の企業と任命された人材が互いの考え方、行動、そして文化を深く理解しているかどうかによって左右される。したがって、候補者の期待を把握するとともに、包括的なオンボーディングプログラムを準備し、組織の実情を踏まえて変化の規模と速度について合意すれば、リスクを緩和することができる。

”

Q&A



# Peter Hutton 氏

## Facebookの人材と新しい取り組みへのアプローチ

スポーツ組織が革新へのアプローチを改善する方法を探るため、Facebookでグローバルライブスポーツパートナーシップ&プログラムディレクターを務めるPeter Hutton氏にFacebookの「秘密のレシピ」を尋ねた。

**1. さまざまなスポーツ組織を内側から見た経験をお持ちだと思います。Facebookに入って気づいた大きな違いは何ですか？**

まず、Facebookではごく少数のチームで世界中のスポーツを担当しています。そのため、本当に影響力のある仕事を優先する必要があります。それでも、変化の絶えない非常に大きな組織の一員であることには変わりありません。スポーツ分野の経験だけでなく、幅広いスキルを持つ仲間と仕事ができるのは非常に刺激的です。ノウハウを持っていることに加え、こうした幅の広さが継続的な新しいソリューションの発案につながっています。

**2. Facebookはどのように社員の革新を促していますか？**

Facebookの企業文化は、私がこれまでに働いたどの組織とも大きく異なります。概してFacebookには、製品チームが革新を起こし、新しいものを試すのを奨励する明確な社風があります。そして日常業務をこなしつつ、アイデアを試行錯誤する余裕を全員に与えることに力を注いでいます。組織は全体として非常に透明で自己批判的です。ここには、刺激的だと感じるプロジェクトに取り組み、懸念やアイデアがあれば声を上げる機会を全員に与えたいという強い意志があります。例えば、週に1回、Mark Zuckerbergとのデジタル質疑応答があり、社員なら誰でも質問することができます。

**3. 新しい社員を採用する際、Facebookで特に重視する資質はありますか？**

Facebookの採用プロセスは、私が過去に経験したものと大きく異なります。最適な人材を見つけるため、何度も面接をします。人事部や上司になる可能性のある者だけでなく、同僚も面接に加わるのは、ここで初めて体験しました。目的は明らかに、社風に合った人材を見つけ、考え方や経歴の多様性を確保することです。Facebookでは適切な人材を見つけることが最優先事項であり、それに多大な労力を注いでいます。

**4. Facebookは、顧客やパートナーからどのように学んでいますか？ また、意思決定プロセスにデータをどのように統合していますか？**

社内の直感が優先される企業を多く見てきました。Facebookは違います。常に過去の事例から学ぼうとし、改善の道を模索します。具体的な例で言えばサッカー委員会です。3カ月に1回、最もFacebookファンの多い欧州の各クラブと会合を持ち、情報交換をしたり、クラブのニーズに応じた新しいソリューションを開発したりしています。

**5. 具体的に、特に革新の点で、従来のスポーツ組織はFacebookから何を学ぶべきでしょうか？**

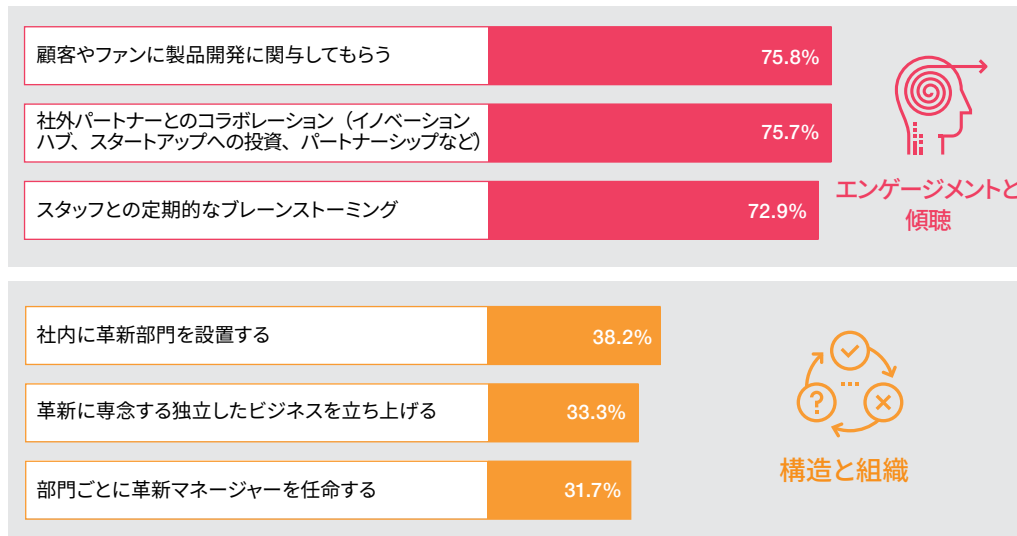
経験に関係なく、スタッフが会議で意見を言うことが奨励され、その多様性が全社的に積極的に推進されているという点が私は好きです。幹部クラスに意見を言ってほしいとスポーツ組織の人によく頼まれますが、それは彼ら自身では言えないと感じているからです。またFacebookでは、組織が常に進化していると実感することができます。6カ月ごとに目標を設定し、ビジネスの必須要素を見失うことなく、目標に合わせて構造を修正します。

# 革新において重要なのは、顧客、パートナー、従業員の声を聞くこと

革新を有効に実行する方法を理解するため、リーダーたちに具体的な取り組みを評価してもらった。

## 革新と変革を実行するための取り組み

上位2つ（「重要」と「非常に重要」）を選択した回答者の割合



出典：PwC分析、N = 538

組織構造の変化に関連する取り組みより、エンゲージメントに関連する取り組みが明らかに上位だった。これは、スポーツ組織が革新を実現するには、ステークホルダーを巻き込み、積極的に耳を傾ける必要があることを裏付けている。これには、柔軟性と、失敗は成功のもとと（一時的に）受け入れる成熟性が必要である。

この最も良い例が、デザイン思考の理念である。デザイン思考の基本は、外部からのアイデアを柔軟かつ速やかに取り込み、革新のプロセスをオープンにする能力である。

提示した選択肢の中で、スポーツ業界のリーダーは、革新と変革を実現する上で、顧客やファンに製品開発に関与してもらうことが第一と考えている（75.8%がこの点を重要または非常に重要と回答）。スポーツ外に目を向けると、顧客のフィードバックを製品開発とデザインプロセスに採用して成功した企業の例にはこと欠かない。

非常に示唆的なケースはLEGOだろう。2003年に破産を回避した後、LEGOは非常にシンプルな方法で成功への道を見直した。つまり、顧客と接する時間を取り、耳を傾けたのである。LEGOは「The Future Lab」を通じて、低リスクかつ低コストの革新手法を開発し、実行可能な最小限のプロトタイプを短時間で作成できるようになった。またさらに一歩進んで、オンラインのクラウドソーシングプラットフォーム「LEGO Ideas」を開設し、顧客が製品ラインに追加してほしいアイデアを共有したり、投票したりできるようにした。

スポーツ業界にも、ファンが積極的に革新プロセスに参加している良い例がある。



「スポーツ組織にとって、定量的、定性的情報を利用し、消費者を中心とした文化を組織内で構築して消費者を理解することは不可欠である。」

Claudio Borges 氏  
Global Director Digital  
Planning, Adidas

F1は、ファンがアンケート、投票、フォーラムを通じてスポーツに貢献するための公式オンラインコミュニティ「F1 fanvoice」を立ち上げた。これによりF1は、強いコミュニティ感や競技への揺るぎない関心を育みながら、ファンのアイデアを活用することができる。

FIFAも、GitHubコンテストを開催し、世界中のサッカー好きの開発者に音声認識技術に関するソリューションのアイデアを求めた。NBA、マンチェスター・シティFC、FCバイエルン・ミュンヘンも定期的にハッカソンなどのイベントを開催し、専門家に課題について考え、適切なソリューションを開発するきっかけを与えている。

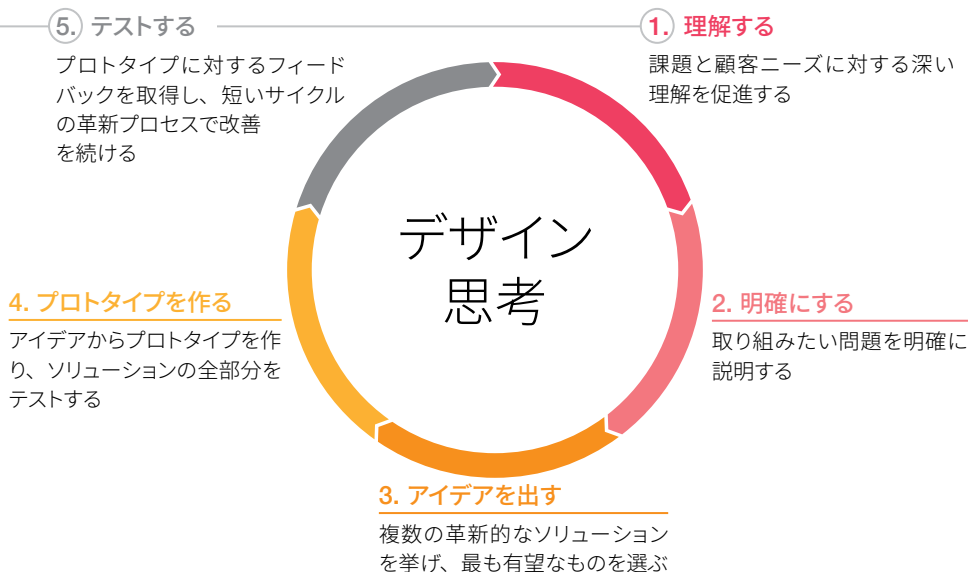
スポーツ業界のリーダーも認識しているように、外部パートナーとの協力も革新と変革不可欠な要素である（75.7%が重要または非常に重要と回答）。

スポンサーとの協力は、革新を推進する絶好の要素である。その例は多く、Microsoft、IBM、SAP、Alibabaは、スポンサーとしても革新のパートナーとしても重要な役割を果たした。

パートナーとの協力とはスポンサー契約に限らない。スタートアップやイノベーションハブと協力する組織も増えている。例えばUEFAはスタートアップコンテストを開催し、世界中のスタートアップ企業に経験の共有とUEFAの現在のビジネスニーズを解決するアイデアを求めた。米国では、こうした取り組みに関して豊富な実績を持つNBAがWarner Labとタイアップし、バスケットボールなどに関連する新しいデジタルコンテンツソリューションを開発した。

## デザイン思考の5つのステップ

革新は顧客に始まり顧客に終わる



## 優れた革新者の6つの特徴

### 1. 革新とビジネス戦略の整合

従業員は、革新の理由と対象について明確に認識している必要がある。リソースは、ビジネス目標の追求から注意を逸らすものには割かず、将来の成功に最も役立つ研究開発に注ぐ。

### 2. 革新を重視する企業文化の全社的サポート

全体的な企業文化は革新の成功に必須である。革新的な考え方を企業理念にも企業の構造にも積極的に盛り込む必要がある。

### 3. 経営幹部は全員参加

経営幹部のアイデアやサポートは、革新的な企業文化の創出に大きな役割を果たす。企業のリーダーたちは、研究開発の全体的な方向を一致させられる上、革新の邪魔になるような古い経営方式や面倒な手続きを覆すこともできる。

### 4. 顧客第一のアプローチ

深く、継続的で、反復的な顧客分析は、革新的なアイデアを思いつぐために極めて重要であり、革新プロセスの成功に不可欠なものとして重視しなければならない。

### 5. 適切なプロジェクトの選択

シリコンバレーの成功の秘訣は「早く、たくさん失敗しろ」である。革新には複数の段階があり得るが、現場でどのプロジェクトにゴーサインを出すかの意思決定が、長期的な成功か失敗かを決めることが多い。

### 6. 革新への包括的なアプローチ

研究開発にお金を投げ与えても成功するとは限らない。むしろ、まずい投資は企業にマイナスの結果をもたらす。革新者は、上記の5つのうちいずれかではなく、全てを実践すべきである。

出典：PwC Strategy&『2018年グローバル・イノベーション調査』  
(2018 Global Innovation 1000, What the Top Innovators Get Right)





このセクションで紹介したように、革新は偶然では起こらない。そのために必要な構造を作り、革新を実現する才能やスキルを持った人材を投入するといった意図的な行動の結果である。コラボレーション、顧客からのフィードバック、「早期の失敗」、失敗からの学習という反復的なプロセスでもある。これには勇気と全体的な目的意識が必要になる。実績あるスポーツ組織にとって、競争と混乱の激化した業界において地位を維持することほど重要な目的はないだろう。

# Direct-to-consumer:

D2Cでデジタル時代のファンをエンゲージする

スポーツメディアの分野では、デジタルメディア消費の近年のトレンド、権利所有者がデジタルプラットフォームを通じたコンテンツ配信に使用している多くの経路、直販（D2C）のメリットと課題について検討した。スポーツ業界のリーダーは、OTT配信は決して簡単ではなく、商業的には今のところ芳しくないと考えている。OTTは、オーディエンスを理解するための包括的なファンエンゲージメント戦略において有望ではあるものの、必ずしも必須ではないと考えられる。



## デジタルメディア消費を詳しく見てみる

将来、スポーツ消費は（最終的に）デジタル化するというのが一般的な見解である。高齢世代が「昔ながらの方法」でテレビを長時間視聴する限り、従来からのテレビのリニア放送は今後も重要な役割を果たすだろうが、デジタル化へのトレンドとその成長の可能性は明らかである。

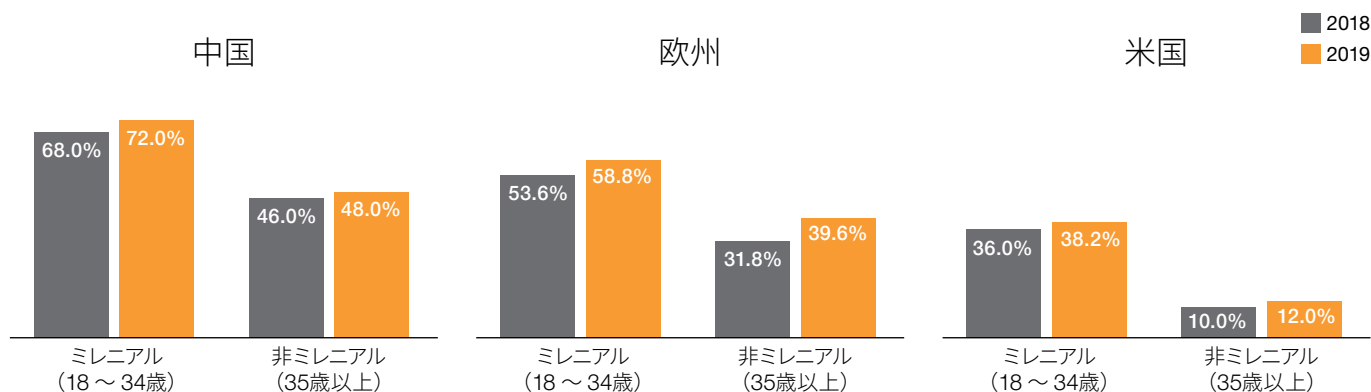
エンターテインメントとメディアの分野で、コンテンツ所有者とメディア配信者は、デジタルメディア消費全体を通じた「大規模な」市場優位を争っている。

ここでスポーツ権利所有者にとっては、どのようにデジタルメディア配信戦略を実行し、

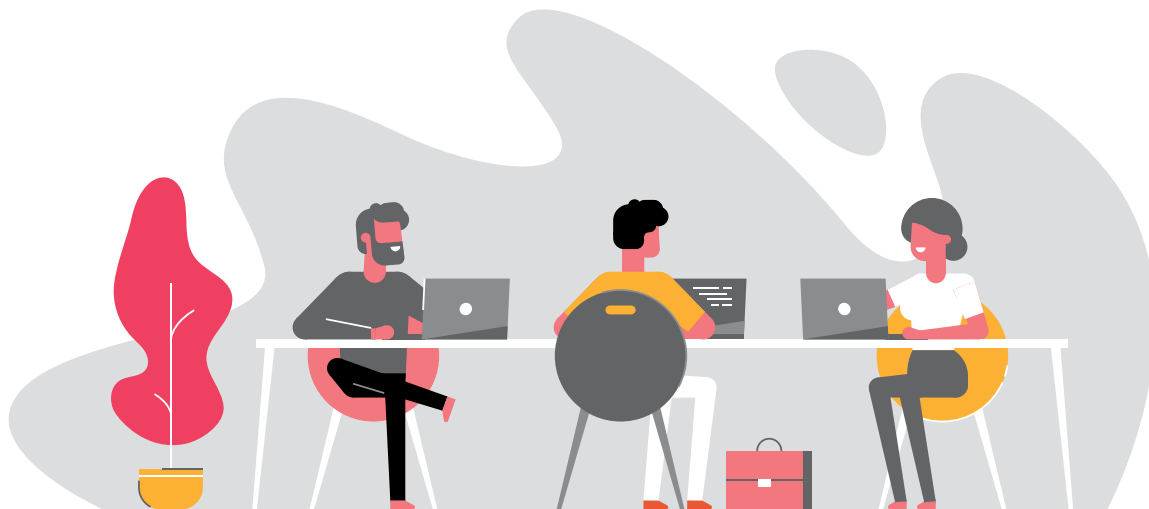
OTTプラットフォームを活用するかという重要な疑問が浮上する。このセクションではこれについて詳細に検討していく。

議論の叩き台として、IRIS (Intelligent Research in Sponsoring) 社に、デジタルメディア消費に関する最新の消費者調査を共有してもらった。同社の調査は、インターネットへのアクセスを持ち、スポーツへの関心があると回答（上位2つを選択）した米国、欧州、中国の消費者を対象としている。

### ストリーミングを通じたテレビスポーツコンテンツの視聴 上位2つを選択した回答者の割合



出典：IRIS Intelligence、2019年1月 CAWI調査 N=1021。スポーツに関心があるインターネットユーザー（選択項目のうち上位2つのいずれかを選択したユーザー）の割合。欧州に含まれる国はフランス、ドイツ、イタリア、スペイン、英国。



全般的に、スポーツコンテンツのオンラインストリーミングは、過去1年間、パーセンテージポイント2～8%で増加を続けた。主な推進要因はデジタルプラットフォームでもコンテンツを提供する従来のテレビ局が増えたことである。権利所有者や純粋なOTTプロバイダーによってデジタル配信されるスポーツコンテンツも増えた。

しかし興味深いことに、デジタルチャネルでスポーツを観る米国の消費者の割合は比較的少ない。これは、国内テレビ市場の回復力とスポーツ番組を持つ従来の放送局の豊富さを反映している。スポーツに関心のあるミレニアル世代のうち、オンラインでスポーツをストリー

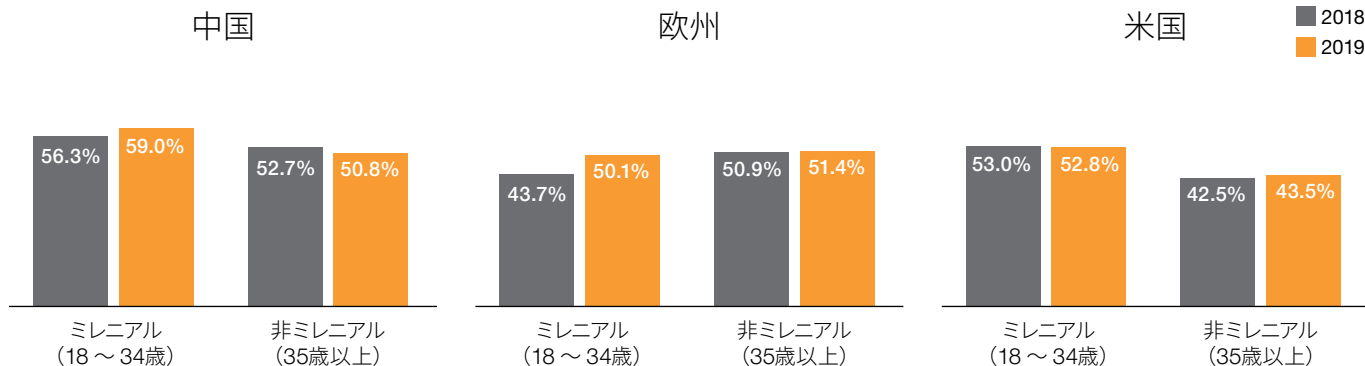
ミングするのは38%にすぎない。一方、中国では72%、欧州では59%である。この違いは非ミレニアル世代ではさらに顕著になり、オンラインでスポーツをストリーミングするのは12%にとどまる。これに対し、中国では48%、欧州では40%である。

対して中国の堅調な数字は、中国の消費者に提供されているリニア放送のスポーツチャンネルが少ない結果と考えられる。これは、中国市場に然るべく参入しているOTTプロバイダーにとって、主に都市部のスポーツに関心のあるミレニアル世代の4分の3近くをオンラインでのスポーツコンテンツ消費に引き込むチャンスとなっている。

しかし何より重要なのは、中国人がオンラインソリューションに非常に親しんでいることである。これが必然的にメディア消費を成長させている。

欧州では国内市場に大きな変化が生じ、OTTプロバイダーの人气が上昇するとともに、スポーツ権利のポートフォリオを着実に広げている。各市場の進展は異なるが、デジタル消費のトレンドは世界共通で、スポーツに関心のあるミレニアル世代の60%近くがオンラインでスポーツコンテンツを消費しており、その割合は上昇を続けている。

自国内のトップ4スポーツを視聴するためにストリーミングサービスに料金を支払う意思  
上位2つを選択した回答者の割合



出典：IRIS Intelligence、2019年1月 CAWI調査 N=1021。スポーツに関心があるインターネットユーザー（選択項目のうち上位2つのいずれかを選択したユーザー）の割合。欧州に含まれる国はフランス、ドイツ、イタリア、スペイン、英国。

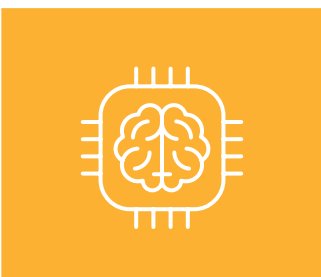
分析の一環としてIRISには、自国内のトップ4スポーツを視聴するためにストリーミングサービスに料金を支払う消費者の意思に関するデータも提供してもらった。

まず、消費者が全般的に有料コンテンツを受け入れていることは明らかである。大半の地域と年齢層にわたって回答者の50%以上がその意思があると回答している。前年比での成長は特にミレニアル世代で著しく、高齢世代は横這いである。これはおそらく、高齢世代が現在の有料テレビと新しい有料OTTサービスのどちらを選ぶかというジレンマを感じていることを示している。こうしたジレンマは、ケーブルテレビをすでに解約したか、そもそも契約したこともないようなミレニアル世代にはないものだろう。

地域的な特徴を見ると、支払う意思は米国では横這い、ミレニアル世代ではむしろ減少していた。興味深いことに、このトレンドは全てのスポーツに共通ではない。詳細な分析を見ると、ミレニアル世代の支払う意思はサッカーやバスケットボールに関しては上昇しているが、アメリカンフットボールや格闘技では減少している。スポーツのストリーミング料金を支払う意思があるかどうかは、もはや一般的な質問事項ではなく、権利所有者やイベント主催者のエンゲージ能力を反映した問題と言えるだろう。

おそらく同じ理由で、欧州と中国でもスポーツによって大きなばらつきがある。ただし全般的にミレニアル世代の支払う意思は、2018年に比べて上昇している。ミレニアル世代の消費行動は、非ミレニアル世代と異なり、人気イベ

ントや特定のチームの成績にはあまり関係がないと解釈できるかもしれない。それを示す事象として、世界選手権が終わったばかりの競技に対して料金を支払う意思が非ミレニアル世代では大きく低下した一方、ミレニアル世代ではるかに安定していたことが挙げられる。



## ファンの注目（と一次データ）の獲得競争

「アテンションエコノミー」の成長とともに、スポーツ業界のリーダーの84.9%が、ファンとの有効なエンゲージメントが収益を上げる最大のチャンスであることを明確に理解し、そのように回答している。これに成功するか失敗するかにより、スポンサーにとっての魅力が高めつつ、ファンに好みに応じたコンテンツを消費する選択肢を与えられるかが決まる。

このため権利所有者は、当然ながらメディア企業や技術企業と提携し、影響力のあるデジタルコンテンツでファンにリーチし、収益を増やそうとしている。こうした例は数多い。

- Facebook、Netflix、Amazonなどの主要プラットフォームは、F1、NFL、サッカーのチーム、あるいはトム・ブレイディなどのアスリートのプロパティを使い、オリジナルコンテンツを配信している。
- TikTokなどの新しいショートモバイル動画プラットフォームも、ボルシア・ドルトムントなど有名なクラブとの提携によって市場に参入している。
- DAZNは、プレミアムコンテンツの取得を通じて国際的な事業拡大を容赦なく追求している。同様にmycujooのようなニッチ配信サイトもロングテールコンテンツを積極的に取得している。
- 最も興味深いのは、権利所有者は433やCOPA90のようなハイブリッド組織とも提携していることである。これらは広告代理店とコンテンツ制作業務をブレンドし、主流のソーシャルメディアチャンネルで多数のフォロワーを獲得している。

このようなパートナーシップから疑問が生じる。権利所有者は、全てを中間業者に任せるべきなのだろうか？ 中間業者の専門知識とリーチを利用できるのは魅力だが、現在のメディア業界は流動性が高い上、そのような中間業者からは限られたデータしか共有してもらえないことは懸念の種である。

Disneyが最近立ち上げたOTTプラットフォーム「Disney+」にESPNを抱き合わせたことからわかるように、メディア業界は集約に向っており、少数の大企業だけが生き残ること、スポーツコンテンツも例外ではないことを肝に銘じなければならない。

**「データを全ての成長戦略の中心とすべきだ。CRMだけでなく、デバイスID、クッキー、ブラウザ情報、コンテンツマッピングなども含め、ファンを詳細に把握する必要がある。優れたD2C戦略を維持する方法を理解するには、それしか道がない。」**

Sanjit Atwal 氏  
CEO, Halfspace



調査回答者もこの点を認識しており、55.2%が、コンテンツの窓口としての大手テクノロジー企業の優位を、業界収益に対する大きな脅威と考えていた。この結果、あらゆる権利所有者がコンテンツの消費者への直接配信（D2C）を検討している。それにより、ファンとの関係を直接構築し、そのメリットを得られるからだ。確かに、全ての権利所有者がそのような戦略を成功させる実務能力やリソースを持っているわけではない。とは言え、現代の状況では、全ての権利所有者がファンと直接エンゲージする戦略を策定し、ストーリーミングプラットフォームをその一環とすべきかどうかの明確なビジョンを持つべきではないだろうか。

議論を深めるため、今回の調査ではスポーツ業界リーダーに対し、権利所有者が独自のOTTプラットフォームを導入する主なメリットを尋ねた。

この結果、商業目的（回答者の80.1%）または製品改善に役立つインサイトを得る目的（回答者の70.4%）で、ファンのデータにアクセスできることが最上位となった。しかし、アクセスは第一歩にすぎない。多くの組織は、取得したデータから商業的な価値やインサイトを引き出すインフラやノウハウに欠けている。多くはまだレガシーシステムをつなぎ合わせるのに忙しく、必要なCRMシステムや分析部門を設置してチャンスを活用するところではない。従来の権利の販売に成功する一方でデータの重要性を長く無視し、権利所有者がまだファンデータを有効に使える立場にないことも多い。コンテンツが主にデジタルチャネルで消費される時代において、データの理解は成功の必須

要素だ。まだ対応できていないと感じる権利所有者は、乗り遅れないよう早急に行動したほうが良いだろう。

回答者が挙げたもう1つの重要事項は、世界的なリーチと視聴者層の拡大であり、70.1%が重要または非常に重要と考えている。確かに、（デジタル）メディア権契約の構築に精通した権利所有者には、幅広い視聴地域を確保するチャンスがある。スポーツ界で長期的なマルチプラットフォーム戦略を実践し、これまでのところ成功している興味深い例には、NFLのドイツ市場参入がある。一部の試合が無料で観られるほか、全試合がストーリーミングプラットフォームのDAZN（英語とドイツ語の解説付き）およびリーグの公式ストーリーミングサービス「NFL Game Pass」で視聴できる。スーパーボウルはドイツでは数年前までほとんど知られていなかったが、去年は視聴シェア40%を獲得した。

**「D2Cで成功するには、迅速に行動して適切なパートナーと戦略を策定するほか、データ／デジタルマーケティング部門に投資し、ファンや選手を取り組みに巻き込む必要がある。ファンを念頭に置いてサービスを構築し、中核的なスポーツコンテンツ以外にもファンが観たがるものを広い視野で捉える。エンターテイメント思考が大切だ。」**

**Carlo De Marchis 氏**  
Chief Product & Marketing Officer  
at deltatre

#### OTTプラットフォームが権利所有者にもたらす利点

上位2つ（「重要」と「非常に重要」）を選択した回答者の割合

ファンのデータにアクセスし、商業的に活用できる	80.1%
ファンに関するインサイトを通じてスポーツの形式に革新を起こせる	70.4%
世界中のファンにリーチし、視聴者を増やせる	70.1%
スポンサーシップ／広告収益が増える	63.0%
従来の放送局のサービスを補う	61.7%
加入収益が増える	58.5%

出典：PwC分析、N = 513





## 権利所有者のOTTプラットフォーム： 期待どおりの成果を上げているか？

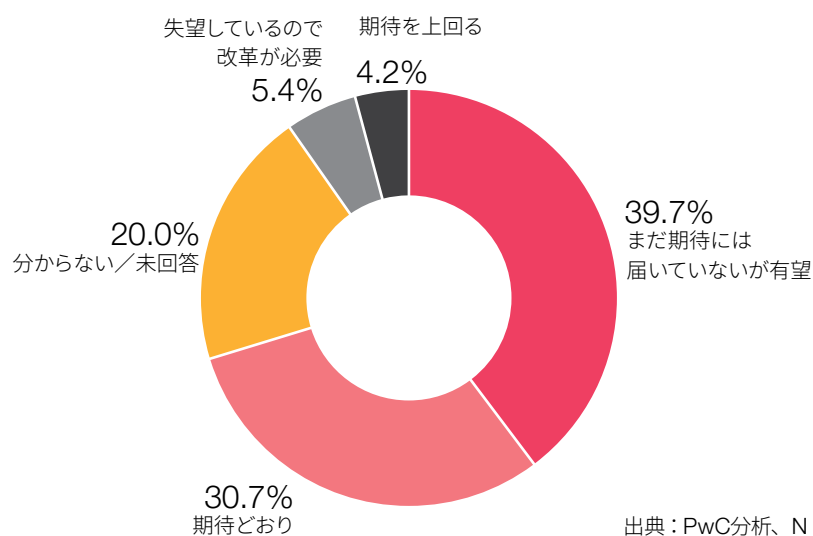
若い世代がプレミアムデジタルコンテンツの消費と料金支払いに積極的であることを踏まえ、また、消費者に直接コンテンツを配信するメリットを明確に把握した上で、独自のOTTプラットフォームの提供に向かう権利所有者が増えている。現在のところ、プラットフォームの成熟度や成功の度合いはさまざまであり、プレミアムコンテンツへのアクセスを提供する勇氣（または契約能力）を持つ権利所有者はほとんどいない。OTTプラットフォームの多くは、オンデマンドのオリジナルコンテンツの配信に使用されたり、「バックアップ」チャンネルとして従来のメディアパートナーが対応していなかった市場でプレミアムライブコンテンツのストリーミングに利用されたりしている。

良い悪いさまざまな結果が出てきたところで、権利所有者のストリーミングプラットフォームに関して、商業的成功を振り返っても良い時期だろう。これまでの成否はどうなっているのだろうか。

スポーツ業界リーダーの回答によれば、権利所有者の商業的な「決め手」としてのOTTプラットフォームブームはすでに終わっており、回答者の45%がこれまでの結果についてまだ期待に届いていない、あるいは失望したと答えている。期待を上回ると答えたのはわずか4.2%で、期待どおりと答えたのは3分の1弱だった。

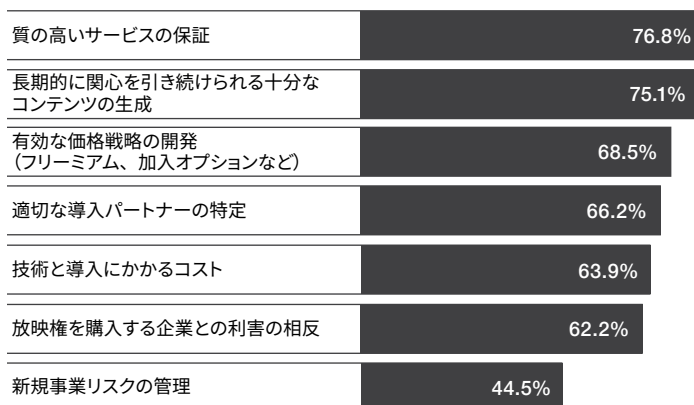
この理由を理解するため、OTTプラットフォームの導入において権利所有者が直面した最大の課題について尋ねた。

### OTTプラットフォームの商業的成功に対する権利所有者の認識 回答者の割合



出典：PwC分析、N = 516

### OTTプラットフォームの導入において権利所有者が直面した課題 上位2つ（「重要」と「非常に重要」）を選択した回答者の割合



出典：PwC分析、N = 516



回答者の76.8%は、質の高いサービスを保証する難しさを主な課題に挙げている。その次に、長期的に関心を引き続けられる十分なコンテンツの生成が続く(75.1%)。権利所有者にとって、膨大なコンテンツを制作・配信するNetflix、Amazon、DAZNなどと同じエンターテインメント市場で競争するのは非常に難しい。特にマイナーなスポーツで、大規模な大会が少ない場合は、ファンをプラットフォームに引き留めにくい。残念なことに、テレビのリニア放送番組をデジタルプラットフォームに移行しただけでは、スポーツのライブストリーミングに高い期待を抱いているデジタル世代を魅了することはできない。

有効な価格戦略の開発も課題のリストで上位に挙がり、回答者の68.5%が重要または非常に重要と考えている。多数の研究結果が示すように、消費者は魅力的なコンテンツやパーソナライズされたコンテンツの価値を認め、デジタルスポーツコンテンツにお金を払う意思を持つ人も増えている。難しいのは、無料コンテンツと有料コンテンツの適切なバランス、そ

してファンの注目を無料コンテンツから直接的な(または間接的な)収益をもたらすプラットフォームへと移行させることである。

スポーツ以外を見ると、ゲーム業界は「フリーミアム」モデルを成功させた興味深い例と言える。ほとんどどんなゲームにも無料版があり、それが最初の接点となる。価格に敏感な、またはそれほど熱心でないゲーマーは、無料のまま遊び続けるだろう。ここで収益を得るチャンスはあまりないが、コンテンツのリーチと人気を高めることはできる。そこから消費者には、サブスクリプション、1回払い、体験をアップグレードするゲーム内課金など、さまざまな収益モデルによって価値を提供する。

スポーツメディアの価格モデルの未来はどのようなのだろうか。「独占権および無料放送」対「有料コンテンツ」というパラダイムの終わりが見えているのは間違いない。権利所有者は、非独占的で幅広くアクセス可能な無料コンテンツの有効なエントリーポイントにならなければならない。そこから有効な製品や価格戦略を開発し、嗜好やニーズの変化に応じて消費者

を取り込む必要がある。これは短期的には、従来の放映権の収益を減らすことになり、ビジネスにはマイナスである。しかし長期的には、Z世代にとってのスポーツコンテンツの魅力を持続する唯一の方法かもしれない。

総括してみると、ファンと有効にエンゲージする方法は1つでは済まない。直接であれ、他社を介してであれ、全ての配信チャンネルは、それぞれのメリット(と課題)に基づいて考慮すべきである。メディアとスポンサーシップが統合される時代において、権利所有者は、デジタル広告代理店並みの洗練された手腕でパートナーを惹きつける必要が

ある。明日の勝者は、ストリーミングを通じてであれ、他の手段を通じてであれ、ファンと直接的な関係を構築し、視聴者を詳細に理解する者となるだろう。



再生



“ スポーツ競技団体は、将来のOTT収入で、独占性の低下による従来のメディアからの収益減少と、同じクオリティ水準のOTTソリューションを開発、維持、運営するコストを埋め合わせられるかどうか、慎重に検討する必要がある。 ”

**Stefan Kürten 氏**  
Executive Director, Eurovision Sport



# Role of sports federations

スポーツ競技団体の今後の役割

スポーツ業界がデジタル時代を迎え、スポーツ競技団体にはさまざまな角度からプレッシャーがかかっている。今回の調査では、スポーツ業界のリーダーに対し、スポーツ競技団体のさまざまな分野での業績をどう感じているか、今後3～5年でスポーツ競技団体がどこに力を注ぐべきだと思うかを尋ねた。また、ゲームとeスポーツがもたらし得る具体的な機会についても検討した。今回の分析によれば、競技団体はスポーツ関係者の信頼を取り戻すためにもっと努力する余地がある。また、形式やルールを変革し、リーチを拡大し、投資家や企業との協力にも力を注ぐ必要がある。



## 自己改善の道を歩む競技団体

過去数十年間、スポーツ界には汚職やドーピングのスキandalが相次ぎ、ガバナンスやインテグリティの改善を求める世論を受けて、詳細な調査が行われた。多くのコメントーターは競技団体が目的になっっているのかと問いかけ、競技団体の役割について疑問の声が上がった。

比較的最近の、非常に重要な進展を見てみると、特に国際的な競技団体は、その地位に甘んじることなく今後もさらに努力する必要があることがわかる。2017年、欧州委員会は、国際スケート連盟（ISU）が認可していない大会に参加した選手に対し罰則を科すという同連盟の規則は、EUの反トラスト法に違反すると決議した。同様に2018年、国際水泳連盟（FINA）は、新設の競合大会である国際水泳リーグ（ISL）の第1回大会に参加した選手を2年間の出場停止にすると脅迫し、法的論争の可能性を生んだ。FINAは最終的にその規制を反トラスト法に適合させたが、こうした制裁措

置の事例からは、一部の競技団体がその地位の維持に苦勞していることが見て取れる。

民間団体による新しいイベントも増えているのだから、自由市場で勝者と敗者を決めれば良いのではないかとすれば、競争に負けた競技団体にはどんな役割が残るのだろうか？健全で持続可能なスポーツのエコシステムの発展のためには今後も競技団体は重要な存在であり続けるはずだが、各スポーツのガバナンスと発展において立場を維持するには、多くの場合、レベルアップが必要だろう。

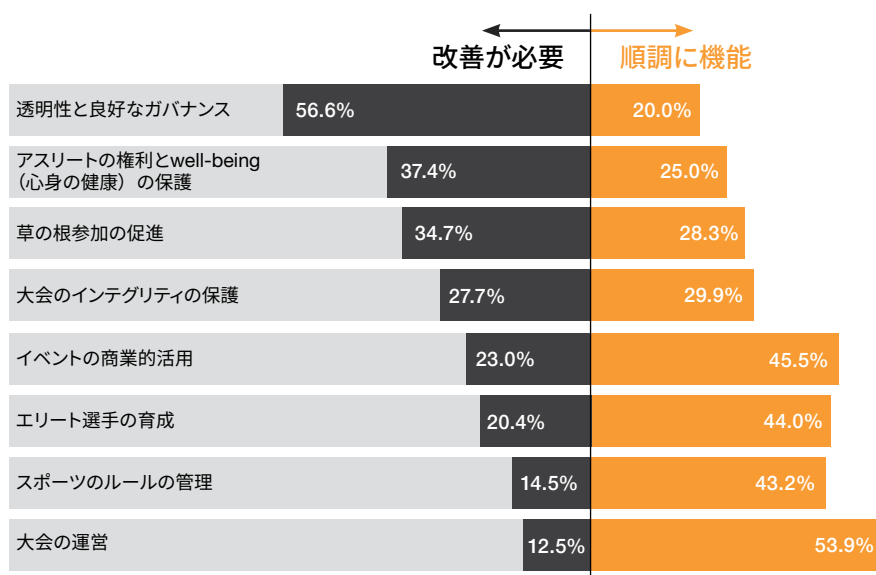
スポーツの世界的な発展には、大会のインテグリティを確保する共通のルール群と国境を越えた努力が必要である。関係者が団結し、共通の目的や取り組みに合意することが求められるだろう。そのような合意を取り、有効に活動を調整する上では、歩みが遅い場合があるにしても、やはり代表統治制の団体が最適だと考えられる。

さらに、スポーツが果たす社会的な役割を維持するには、スポーツの発展に投資し、幅広く多様な参加者と優秀な選手を確保する必要がある。この目的に純粋に適しているのは非営利団体だけだろう。

とは言え、ここで述べたような目的の達成に関しては、国際的な競技団体が責任を負うべきである。

以下の分野で、スポーツ競技団体の業績をどのように評価するか？

上位／下位2つを選択した回答者の割合



調査に参加したスポーツ業界のリーダーは、目を背けることなく業績が振るわない分野を指摘した。改善が必要な主な分野として「透明性と良好なガバナンス」を挙げ、56.6%が「改善が必要」を選択している。さらに、アスリートの権利とwell-being（心身の健康）の保護（37.4%）、草の根参加の促進（34.7%）、大会のインテグリティの保護（27.7%）も改善すべき分野に挙げている。

出典：PwC分析、N = 525



“我々は、より迅速、プロアクティブ、プロフェッショナルになり、かつインテグリティを保たなければならない。”

Francesco Ricci Bitti 氏

President, Association of Summer Olympic International Federations

## 有効な戦略には焦点が必要

スポーツ業界はこれまでにない変革を迎えている。技術的な進歩がコンテンツの生成と配信の新しい可能性を創出し、スポーツファンは数年前には想像もしなかった消費の方法を見出している。ニューノーマルが常に変化する環境では、競技団体にとって、どこに力を注ぐべきかを判断することが大きな課題である。どのような取り組みを追求すべきか？ どのような角度で新しい機会を活用すべきか？ どのようなリスクを負い、どのようなリスクを避けるべきか？

考えるべき問いは次々に思い浮かぶ。この不明確な状況を切り抜けていくため、競技団体はまず有効な戦略を定義する必要がある。団体が力を注ぐべき目的を明確に設定し、組織を正しい軌道に乗せなければならない。

PwC Strategy&では、活動の方針、ケイパビリティシステム、製品とサービスの最適化という3つの主要分野に戦略定義を分類した（次ページ上図参照）。これが4つ目の重要な分野「勝利の可能性」につながる。ここに挙げられている疑問は、民間組織にだけ該当するものではない。各スポーツ競技団体も、それぞ

れの分野でどのレベルにあるかを自問する必要がある。競技団体は、他のスポーツと関心や地位を争うだけでなく、幅広いメディア／エンターテインメント業界で競争しているのである。言うまでもなく、どの組織にも共通の戦略は存在しない。それぞれの組織が、市場に対する独自のアプローチを編み出す必要がある。

競技団体の戦略策定について明確にするため、今回の調査ではスポーツ業界のリーダーに戦略的なトレードオフについて尋ねた（選択肢は全てを網羅しているわけではない）。回答の結果は目的ではなく、目的に向かう手段と考えてほしい。つまり、戦略に関する議論のきっかけである。

業界全体の知恵から、何が学べるだろうか？

競技団体は、形式やルールにおける革新を活動方針の中心に置く必要がある。また、スポーツの発展と商業的機能のバランスを考える際には、スポーツの発展を優先すべきである。

販売する製品やサービスについて言えば、スポーツ業界リーダーは、依然として従来のスポーツを優先すべきだと考えているが、補足的

なゲームやeスポーツ関連サービスの開発も上位に挙げられた。配信に関しては、短期的な収益化よりも、できるだけ広く視聴者にリーチし、エンゲージする長期計画が重要である。

イベントやコンテンツの活用については、外部企業との協力を注ぐべきだと思われる。組織内の人材を育成すべきか、商業部門やデジタル部門を独立させるべきかは一概に言えない。今回の結果ではどちらの方法にも利点がある。

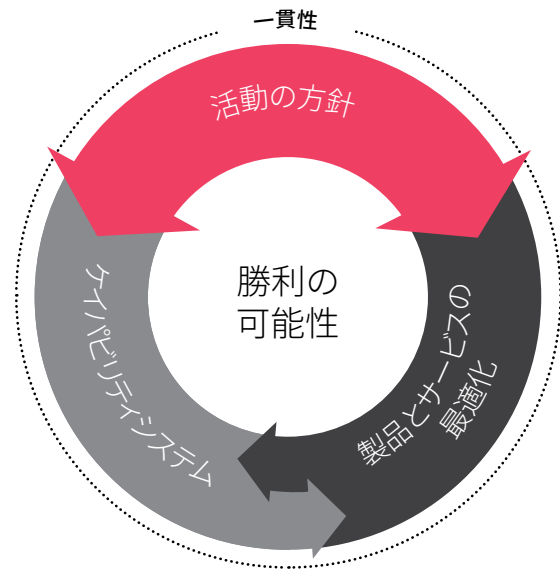
PwC Strategy&が定義するケイパビリティベースの戦略フレームワーク

**活動の方針：**顧客と関係者に対して価値を生成するには、組織を市場でどのように位置づけるべきだろうか？これがどのような差別化につながるだろうか？

**製品とサービスの最適化：**何を誰に売ろうとしているか？組織のケイパビリティや活動の方針に製品は適しているだろうか？

**ケイパビリティシステム：**価値を生成するには、特に何に力を入れる必要があるだろうか？一貫した成果を出すには何が必要だろうか？その実現には、どのようなプロセス、ツール、知識、スキル、組織の組み合わせが必要だろうか？

**勝利の可能性：**活動方針、ケイパビリティ、製品とサービスをどのように協調させれば良いだろうか？ライバルと比較して「勝利の可能性」はあるだろうか？



出典：PwC Strategy&, Capabilities-Driven Strategy + Growth

スポーツ競技団体は、今後3～5年間、どこに力を注ぐべきだろうか？

回答者の割合、2つのうちいずれかを必須選択



出典：PwC分析、N = 522

## eスポーツはさておき、 ゲーム戦略は？

eスポーツの急速な成長は、競技団体に新しい課題をもたらした。他の多くのスポーツ組織と同様、競技団体も、マスコミの騒ぎや誤った展望に惑わされず本当のチャンスを見極めようとしている。スポーツ組織はeスポーツに関与することが増え、スポーツ業界のリーダーは徐々にeスポーツを戦略的な優先事項にしている。今後3～5年間、従来のスポーツに集中するか、補足的なゲームやeスポーツサービスを開発するかを選択してもらったところ、半数近い回答者（46.5%）が、競技団体は後者に力を注ぐべきだと考えていた。

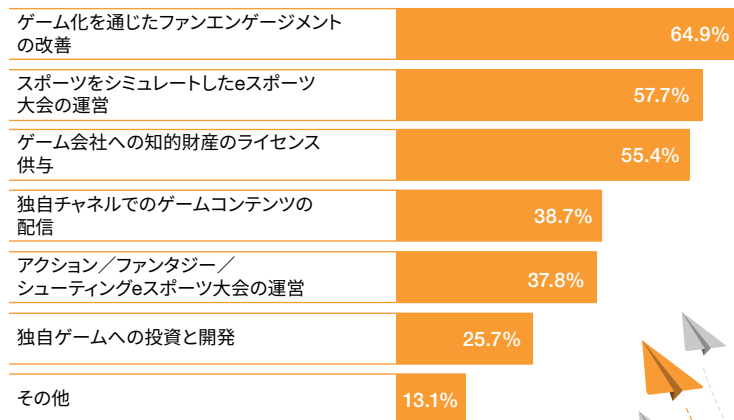
eスポーツは誰もが話題にするバズワードとなっているが、多くの組織はeスポーツがゲーム業界から生まれたものであることを忘れがちだ。しかしスポーツ組織は、そこにこそ注目すべきだ。eスポーツ視聴者の95%はゲーマーな

ので、ゲーム戦略なしにeスポーツを議論してもほとんど意味がない。この決定的な点がスポーツ組織の議論を変え、そこから競技団体がその目的を果たせる新しい機会が数多く生まれる。

ゲーム戦略を優先することにより、競技団体は思考の幅を広げ、単にスポーツシミュレーションゲームの大会を運営するだけでなく、世界的なリーチ、ファンのエンゲージメント、収益の成長を推進するさまざまな選択肢を検討できる。近年の技術的進歩により、モバイルゲームのチャンスは増加した。競技団体は、モバイル主体のさまざまなスポーツゲームで世界中のファンとどのように関わり、観客を増やせるかを検討しても良いだろう。さらに、スポーツのゲーム化は、スポーツファンを新しい形で魅了し、独自の体験を生み出す大きな可能性を

秘めている。興味深いことに、調査回答者の64.9%は、ゲーム化を通じてファンエンゲージメントを改善することが、競技団体にとってゲームとeスポーツを活用する最も魅力的な方法だと考えている。

### スポーツ競技団体にとってゲームとeスポーツがもたらすいくつかの機会の魅力 上位2つを選択した回答者の割合



出典：PwC分析、N = 525



## ゲーム戦略の開発にあたって 競技団体が検討すべき問題



競技のデジタルバージョンを  
管理下に置くことは可能か？



競技の人気シミュレーション  
ゲームは存在するか？



関連のゲーム会社と  
関係を持っているか？



ゲームやeスポーツ内で  
価値を創出できる資産や  
ケイパビリティがあるか？



ゲームやeスポーツがもたらす  
機会についてさまざまな関係者の  
見解は一致しているか？



ゲームはどのように  
デジタル戦略を推進するか？

競技団体がeスポーツに関与する最適な方法を検討する際に忘れてはならないのは、トップクラスの大会には、基盤となる活発なエコシステムと頂上に至る明確な道が必要だということだ。ピラミッドの頂上にだけ注目し、基盤が忘れられることは多い。しかし、長期的な価値が生成されるのは後者である。

eスポーツに関与しようとする競技団体は、選択した競技の全体的なピラミッドをどのように成長させるかを検討し、豊富な経験と知識を生かして参加を促進し、堅調な発展を推進すべきである。

競技団体は、ゲーム会社と協力して魅力ある大会を運営するとともに、選択した競技のエコシステムを草の根からエリートレベルまで成長させる必要がある。これにより、相互に有益な長期の関係が生まれ、競技団体とゲーム会社の両方が目的を達成できるだろう。

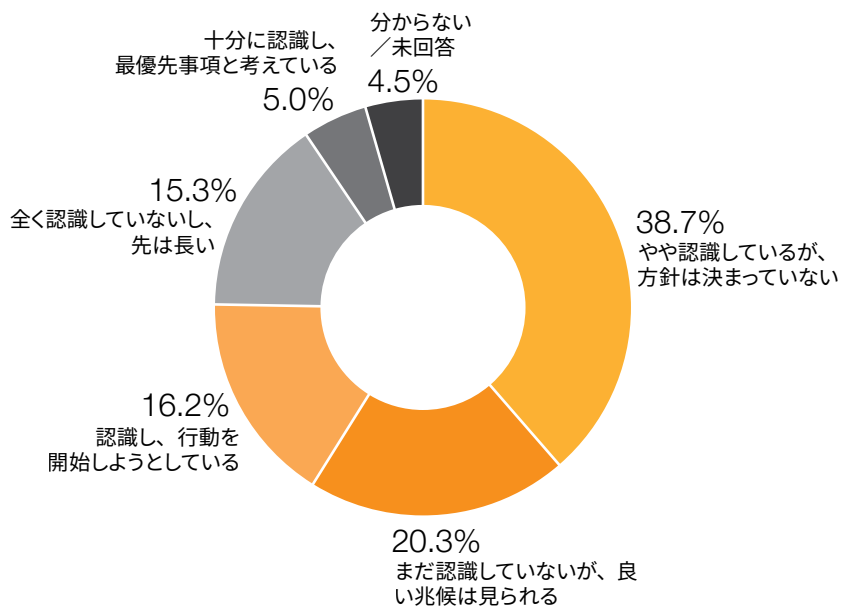
競技団体にとっての課題は、ゲーム会社が競技団体の関与なしで独自のゲームエコシステムを育成しないよう、それを思いとどまらせるだけの価値を創出できる資産とケイパビリティを開発することである。

最終的には、ゲームとeスポーツが、競技団体にとってリーチ、エンゲージメント、収益を改善する新しいチャンスをもたらすことは間違いない。このメッセージは、競技団体に十分に伝わっているだろうか？ スポーツ業界のリーダーは確信を持っていないようだ。回答者の38.7%は、競技団体の幹部が方針をしっかりと決めていないと考えている。これはゲームとeスポーツのエコシステムの複雑性、特に競技団体が昔ながらの形で関与することの難しさを反映していると言えるだろう。

**「エンターテインメントに積極的に関与し、コンテンツを受動的に消費するだけでなく、語る側に立ちたいと考えるスポーツファンが増えている。ゲームやeスポーツは、今後、現実と仮想の体験が交わる時代になるにつれ、主流となっていこう。」**

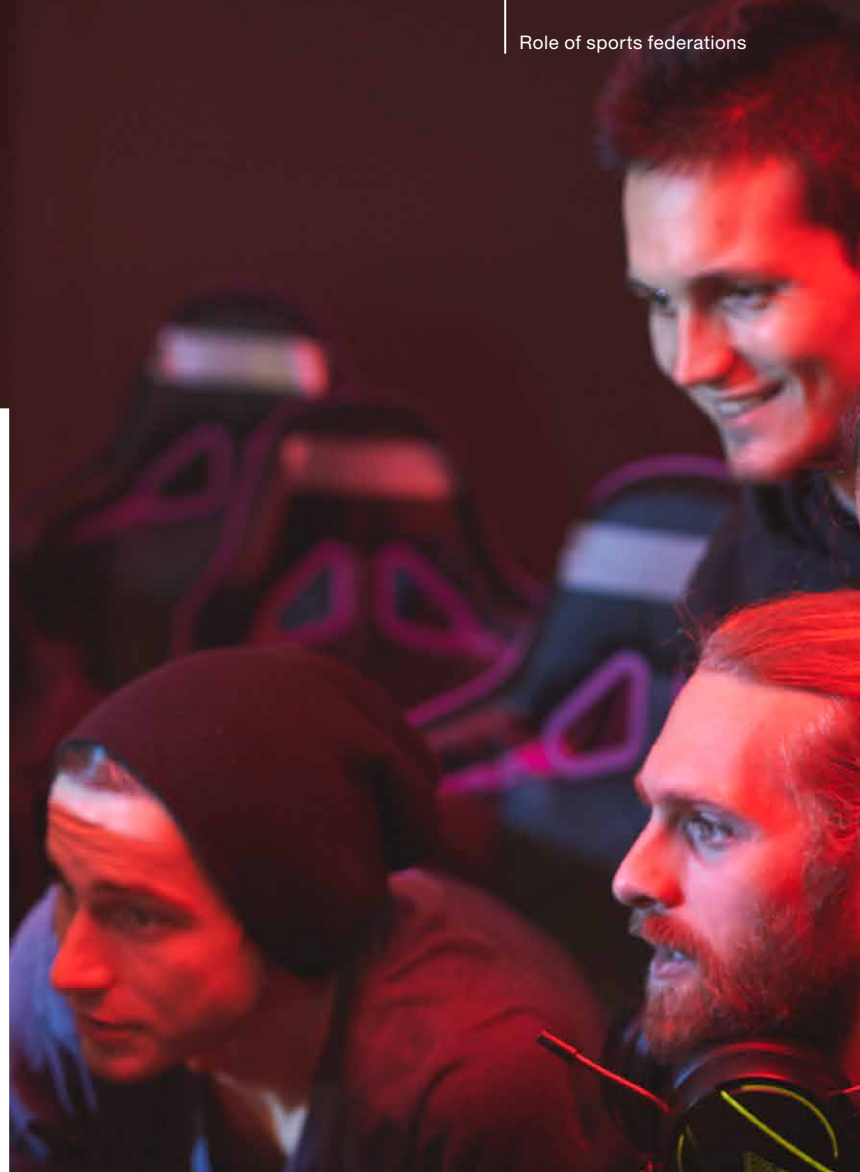
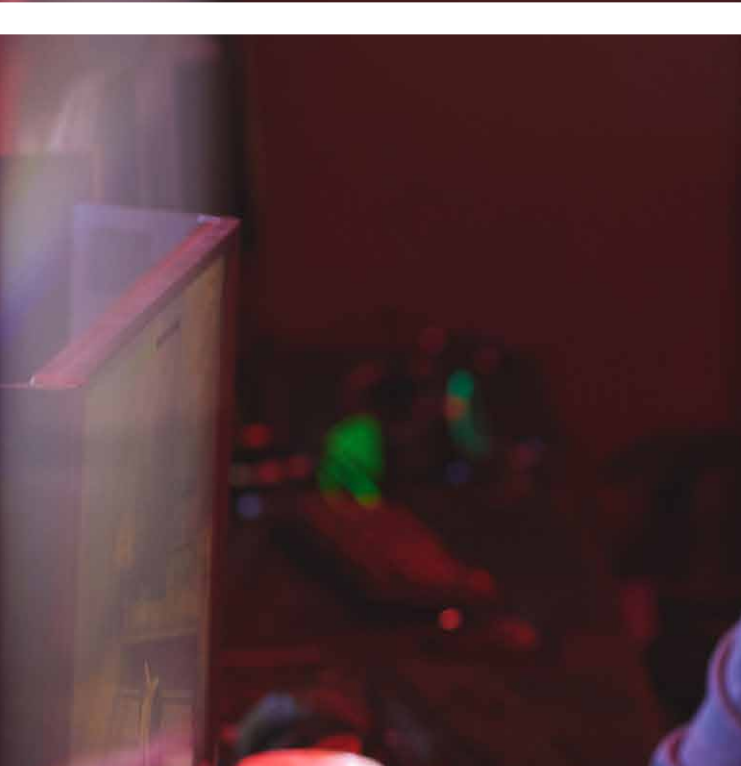
**Christian Volk 氏**  
Director eFootball & Gaming, FIFA

スポーツ競技団体の幹部は、ゲームとeスポーツにおけるチャンスの増大を十分に認識しているか？  
回答の割合

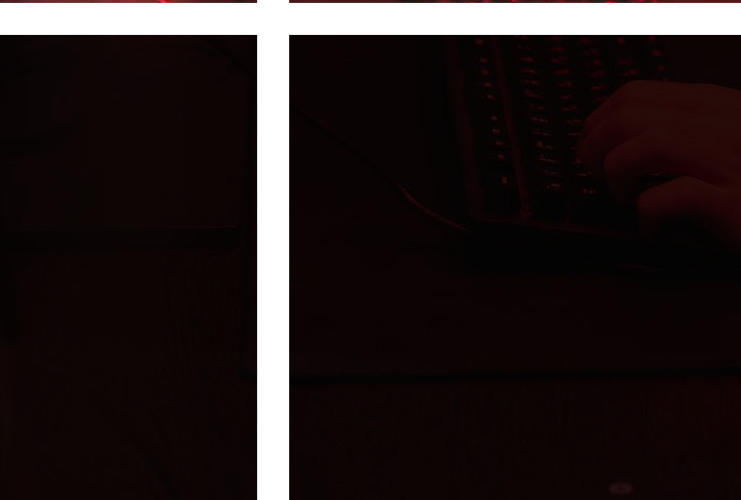


出典：PwC分析、N = 242





スポーツ競技団体が今後もその競技のガバナンスと発展において中心的な役割を果たそうとすれば、その業務をレベルアップするほかはない。そのために、重点を絞った戦略を確立し、市場に対応する明確な方針を示すことだ。パートナーシップを活用し、実行を可能にする人材を確保するとともに、革新を受け入れ、市場が求める製品やサービスを提供できる立場を維持する必要がある。結論として、世界のめまぐるしい変化に伴い、スポーツ競技団体も、遅れを取ることなく迅速に行動しなければならない。



# 第三者の投資家とのパートナーシップ

代理店にとって新たな時代の幕開けとなるか？

スポーツ業界リーダーの72.0%は、競技団体が第三者の投資家や企業との提携にリソースを割くべきだと回答した。逆に、イベントやコンテンツを全面的に競技団体が管理すべきだと回答したのは28.0%だった。この結果を見る限り、スポーツエコシステムの進化におけるスポーツマーケティング会社の果たす役割も変化するだろうと思わざるをえない。

次ページの図が示すように、代理店はスポーツマーケティングの発展に大きな役割を果たし、過去20年間、競技団体やチームに入る収益の大半を共同で生み出してきた。ISL、TEAM Marketing、Endeavour (IMG)、Infront、MP Silva、Lagardèreなど、その例には事欠かない。

しかし近年、マーケティング会社の役割は多

くの事例で徐々に縮小し、最大限の利益を得ようとする権利所有者が、組織内でリソースを調達しようとする傾向がある。

不確実性に満ちた新しい時代には、権利所有者が商業収益の安定した再配分をめぐって激しく争い、(デジタル)メディア配信とD2C戦略に関する事業リスクが高まる。こうした中、代理店の重要性は今後増していくだろう。

権利所有者とともに、商業組織に投資するプライベートエクイティファンドの利益も(論争的ではあるが)このトレンドを裏付けている。

例えばCVCは、ラグビーのプレミアシップに2億2,500万英ポンドを投資し、ラグビーユニオンのシックスネーションズにも5億英ポンドを投資しようとしていると報道されている。

プライベートエクイティファンドも代理店となるのだろうか？ 代理店がプライベートエクイティファンドとして機能するようになるのだろうか？あるいは、両方が得意な分野を生かして協力するのだろうか？ 今後の動向に注目しよう。



### スポーツマーケティング代理店の重要性の変遷



出典：PwC分析

# Japan's Perspective

今回の「PwCスポーツ産業調査2019」では、スポーツ産業におけるさまざまな変革の必要性について言及されている。中でも、特に進歩のスピードが速いデジタル分野、つまりコンテンツ配信の未来について日本国内の現況を踏まえて考察をしてみたい。

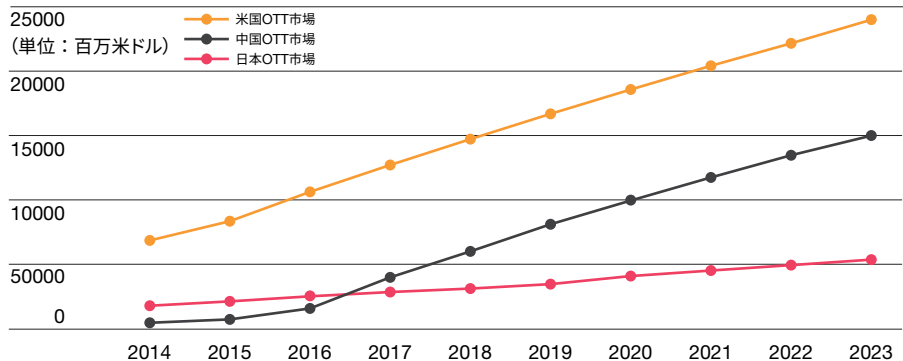
## OTT市場を 取り巻く環境

OTT市場は世界的にも大きな伸びを示している産業であり、その収益は2018年時点で380億米ドル、2023年には720億米ドルにも達する見通しであり、その成長率（CAGR）は13.77%と高い値が見込まれている。また、この成長は日本でも例外ではなく、米国、中国に次ぐ3番目の市場として堅調な成長が見込まれている（図表1）。

なぜこれほどまでにOTT市場が活況を呈しているのだろうか。要因の一つとして、近年の情報通信機器の飛躍的な普及が挙げられる。常に携帯可能なスマートフォン・タブレットが普及したことにより、好きな時間・場所でコンテンツを楽しむというニーズが急速に高まっていると考えられる。

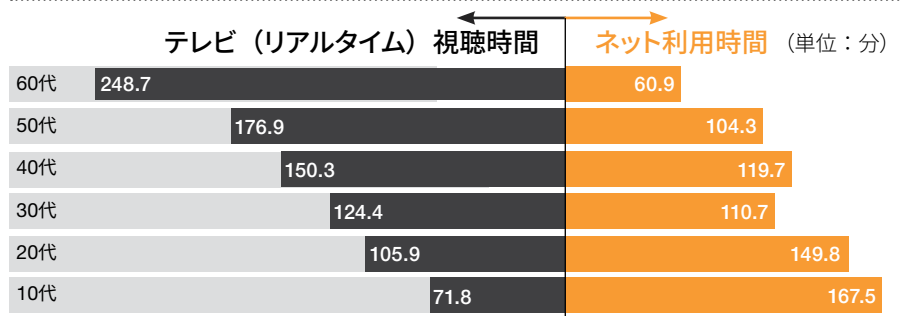
こうした情報通信機器の普及に伴い、視聴者のメディア利用時間にも変化が起きている。特に平成初期以降に生まれた、いわゆるミレニアル世代の年齢層においてはネット利用時間がテレビ（リアルタイム）視聴時間を上回っており、メディアの価値が逆転している（図表2）。

図表1：米国・中国・日本のOTT収益推移



出典：PwC (2019) Global Entertainment & Media Outlook 2019-2023より作成

図表2：2018年度 [平日1日] 主なメディアの平均利用時間 (年代別)



出典：総務省情報通信政策研究所 (2019)

「平成30年度情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」よりPwC作成

## スポーツとOTT

本稿でも取り上げられている通り、こうしたOTTサービスの台頭は既存のテレビ放送局とOTT事業者間での競争を引き起こし、結果としてスポーツにおいてもメディア領域の収益向上にポジティブな影響を及ぼすことが予想されている。実際に、英国プレミアリーグの2016～2019年国内放映権料は英BT社と英Sky Sports社など複数社による競合の結果、全体で50億英ポンド超（前回契約比 約7割増）という結果になっている<sup>1</sup>。また、日本国内においても、Jリーグと英Performグループ（DAZN）の間で2017シーズンからの10年間の放映権について2000億円超の契約が締結された<sup>2</sup>ことも記憶に新しい。

ただ、日本国内に限って言えば、DAZNのようなOTTプラットフォーム参入によるデジタルメディアの価値向上、つまり放映権料の高騰が継続するというのは少々楽観的であろう。OTTプラットフォームの主な収益源は視聴者からの料金収入ということになるが、こうしたスポーツストリーミングサービスへの支払い意思という面において海外と日本国内では大きく傾向が異なっている。

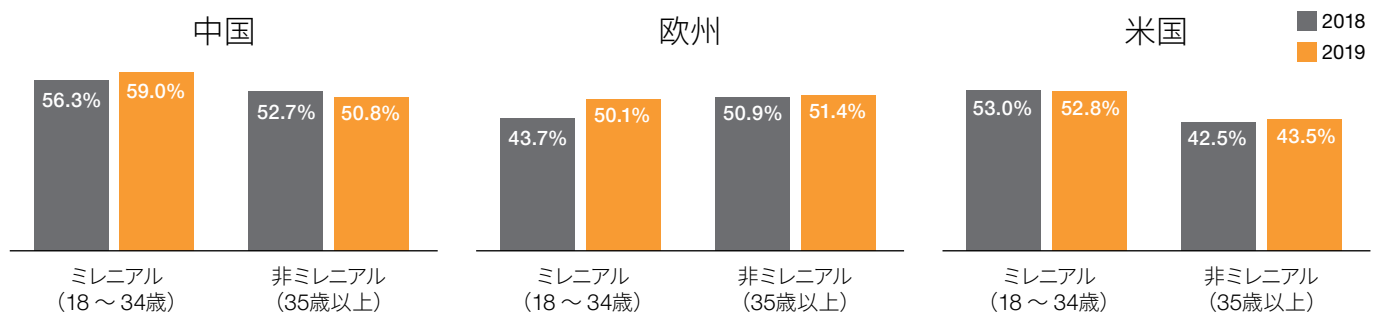
米国・欧州・中国では、スポーツストリーミングサービスに対し支払い意思を持った消費者は50%前後を占めるのに対し、日本国内の消費者は有料での動画配信の利用者および利用意向ありを含めても16%程度にとどまっている（図表3、図表4）。こうした現況を踏まえると、

日本国内におけるOTT市場、ひいては放映権料の高騰はある程度限定的であると言わざるを得ないだろう。

このように、OTTという新たな技術プラットフォームの登場ならびにその背景にあるファンの視聴環境の変化により、スポーツの“放映権”を取り巻く環境は大きく変化している。権利保有者、つまりスポーツリーグ・クラブチーム運営者はこうした環境変化によってもたらされる機会と脅威を理解し、対応していくことが重要であろう。

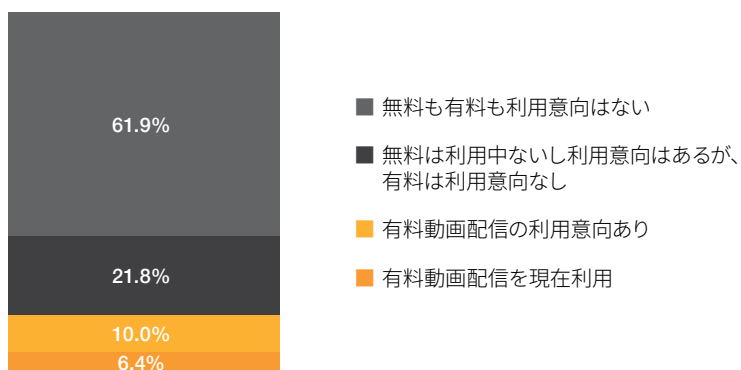
- 1 PwC, 2018. 『PwCスポーツ産業調査2018』
- 2 Perform Investment Japan K.K (現 DAZN Japan Investment), 2016年7月20日. プレスリリース

図表3：動画配信に対する支払い意思（米国・欧州・中国）（再掲）



出典：IRIS Intelligence、2019年1月 CAWI調査 N=1021。スポーツに関心があるインターネットユーザー（選択項目のうち上位2つのいずれかを選択したユーザー）の割合。欧州に含まれる国はフランス、ドイツ、イタリア、スペイン、英国。

図表4：動画配信の利用状況と利用意向



出典：マクロミルと三菱UFJリサーチ&コンサルティングによる共同調査（2018）「2018年スポーツマーケティング基礎調査」よりPwC作成



## 注釈および出典

### **Growth Opportunities and threats & Women in Sports**

**Wrack, S.;** 19. March 2019; Wanda Metropolitan's record crowd shows English football the way; The Guardian (online)

**Carp, S.;** 3. July 2019; Lionesses' World Cup semi-final UK's most watched TV programme of 2019; SportsPro (online)

**Garry, T.;** 20. March 2019; Women's Super League: Barclays agree multi-million sponsorship deal; BBC Sport (online)

**Draper, K.;** 5. August 2019; Nike releasing a commercial minutes after USWNT's victory in the final; NY Times (online)

**Davis, K.;** 13. May; 20 Facts And Figures To Know When Marketing To Women; Forbes (online)

### **Transformation and innovation: Essential to the future of sport**

**Boorstin, J.;** NBA and NFL commissioners tell how they're turning to technology to draw in fans; CNBC (online)

**Fédération International Football Association;** 04. June; The Hidden Technologies at the 2018 FIFA World Cup™; FIFA.com (online)

**Brown, M.;** 7 July 2014; The Biggest Media Company You've Never Heard Of; Forbes (online)

**Perez, S.;** 9 August 2017; BAMTech valued at USD 3.75 billion following Disney deal; techcrunch (online)

**The Walt Disney Company;** 8. August 2017; The Walt Disney Company to Acquire Majority Ownership of BAMTech; www.thewaltdisneycompany.com

**Gameplan A;** 2019; the 3 C's behind great leadership; Adidas (online)

**Gibbs, A.;** 26. February 2019; Microsoft CEO Satya Nadella on the 3 qualities that make a great leader; cnbc (online)

**Markowitz, J.;** 13 November 2018; Open Innovation at Lego – The Back Beat in “Everything is Awesome”; Harvard Business Review (online)

**Formula 1;** 25. May 2019; Formula 1 presents F1 Fan Voice; formula1.com

**Sports Industry Group;** 3 June 2019; FIFA explores voice assistant tech with virtual hackathon; sportindustry.biz (online)

**Wolf, M.;** 23. January 2018; „Hack Days“ beim FC Bayern - Mit Viererkette zum Erfolg; Handelsblatt (online)

**Impey, S.;** 23. January 2019; NBA and Turner sign up to new Warner innovation lab; SportsPro (online) Design Thinking

### **Direct-to-consumer: engaging sports fans in the digital age**

**Impey, S.;** 23. July 2019; 'Our story resonates in America': How Borussia Dortmund found chemistry with TikTok. SportsPro (online)

**Bosse, T.;** 18. July 2019; Marktübergreifende Partnerschaft: Eurosport verkauft TV-Rechte an Dazn; Sponsors (online)

**Sports Business Media;** DFL partners with 433 to boost Bundesliga social media presence; sportsbusinessmedia.com

**Krei, A.;** 05. Februar 2018; Super Bowl bringt ProSieben über 40 Prozent Marktanteil; DWDL (online)

The role of sports federations: what next? & Partnership with third-party investors: a new dawn for agencies?

**Haffner, A.;** 17 January 2018; Why the International Skating Union was found in breach of EU competition law; LawInSport (online)

**Sportcal;** 15 January 2019; FINA backs down on ban threat over participation in rival ISL; sportcal.com

**Ahmed, M.;** 13 March 2019; CVC seeks £500m stake in Six Nations rugby; Financial Times (online)

## Our service offerings



企業戦略

ビジネスプランニング

組織デザイン

ガバナンス／コンプライアンス

インDEPENDENTビジネスレビュー／  
デューデリジェンス

市場分析／ベンチマーク

メガイベントの実現性分析／効果の検証

## Our clients



ブランド

イベント主催者

ホストシティ

競技団体／協会

リーグ／チーム

メディア

スポーツマーケティング代理店

スポーツ関連省庁

スポーツテクノロジー企業

## PwCスポーツビジネスアドバイザーについて (海外)

PwCスポーツビジネスアドバイザーチームは、2012年にPwCスイスにて設立され、主に欧州、中東、アジアにおけるPwCのスポーツビジネスのハブとして発展してきました。スポーツ産業における効果的な戦略立案、成長機会の特定、ビジネスゴール達成に向けた効率的なオペレーションの支援などを通じて、スポーツ業界におけるさまざまなプレーヤーの支援をしています。世界中に拠点

を持つPwCのネットワークを生かし、多種多様な組織に対してサービスを提供してきました。2016年より、毎年『スポーツ産業調査』を発刊しており、業界における成長が期待される領域や、戦略・組織に関わる幅広いトピックを調査しています。今年で4年目にあたる2019年版の『スポーツ産業調査』が読者の皆さまにとって有意義なものとなれば幸いです。



**David Dellea**

Head of PwC Sports Business Advisory  
Focus areas: strategy, organisation and commercial

✉ [david.dellea@ch.pwc.com](mailto:david.dellea@ch.pwc.com)



**Clive Reeves**

Focus areas: sporting operations, organisation and gaming/esports

✉ [clive.reeves@ch.pwc.com](mailto:clive.reeves@ch.pwc.com)



**Alexander Stolz**

Focus areas: strategy, operations, digital media

✉ [alexander.stolz@ch.pwc.com](mailto:alexander.stolz@ch.pwc.com)



**Clemens Kuerten**

Focus areas: strategy, innovation and technology

✉ [clemens.kuerten@ch.pwc.com](mailto:clemens.kuerten@ch.pwc.com)



**Fabio dell'Anna**

Focus areas: tax and legal structuring

✉ [fabio.dellanna@ch.pwc.com](mailto:fabio.dellanna@ch.pwc.com)



**Patrick Balkanyi**

Focus areas: financial audit, assurance and risk

✉ [patrick.balkanyi@ch.pwc.com](mailto:patrick.balkanyi@ch.pwc.com)



**Ioannis Meletiadis**

Focus areas: strategy, technology and ticketing

✉ [ioannis.meletiadis@ch.pwc.com](mailto:ioannis.meletiadis@ch.pwc.com)



**Claudio Prante**

Focus areas: deals strategy, due diligence

✉ [claudio.prante@ch.pwc.com](mailto:claudio.prante@ch.pwc.com)

## Credits

A big thank you to Guy Horne, Ciaran Quinn and James Carr, who provided valuable input by reviewing this year's questionnaire. Special thanks also go to Lefteris Coroyannakis for launching this year's survey process and his editorial input, Lisa Machado for designing the publication, Florian Brugger and Marco Gross for helping us with the promotion of the report, and last but not least, Gustav Baldinger, Dominik Hotz and Reto Brunner for their support.

# 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)



**安西 浩隆 (editor)**

公共事業部  
アソシエイト

✉ [hirotaka.anzai@pwc.com](mailto:hirotaka.anzai@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157カ国に及ぶグローバルネットワークに276,000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](http://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2019年9月に発行した『Sports industry – time to refocus? PwC’s Sports Survey 2019』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)

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.ch/en/insights/sport/sports-survey-2019.html](http://www.pwc.ch/en/insights/sport/sports-survey-2019.html)

日本語版発刊年月：2019年12月 管理番号：I201906-3

©2019 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.