

www.pwc.com/jp

PwCスポーツ 産業調査2018

岐路に立つスポーツ産業



pwc

View from the top

時代の変化を
どう乗り切るのか?

06



The state of the sports industry

市場は安定して成長しており、
アジアは最も楽観的、
一方欧州は悲観的な見通し

放送局やリーグと比べ、
スポーツテクノロジー企業は
楽観的

放映権とスポンサーシップの
成長は持続

潜在的な成長性において
eスポーツがサッカーを上回る

消費者の行動変化に伴う
多くの脅威

08

この調査は、PwCスポーツビジネス・アドバイザリー・チームにより、2018年5月～6月にかけて実施された。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、質問票を広く共有いただいた。

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。PwCのグローバルネットワークも、幅広い参加（特にアジア）を促進した。当社の質問票には、合計で42カ国約470人から回答をいただいた。参加者は、必ずしも全ての質問に回答していないため、本報告書では質問に対する具体的な回答数ではなく割合としてグラフで表示している。

Sports media : 従来の考え方捨て、 新しいアイデアを 受け入れるべきか?

スポーツコンテンツは
王座を譲らず、
本格的にデジタル化

今後の放映権の価値について、
明確な答えはない

OTTが放映権の価値を
引き上げる

テクノロジー企業は
もはや脇役ではない、
どのプレーヤーが
主役になるのか?

18

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。ドイツの大手独立系国際スポーツマーケティング調査会社である Intelligent Research in Sponsoring 社から提供されたデータや机上の調査結果も加えている。

Sports sponsorship : デジタル時代における 投資対効果

消費者の行動変化に
追いつかないスポンサー企業

ミレニアル世代の消費者と
どうつながるべきか

パーソナライズされた
コンテンツが主役

全てはファンのために

今後のスポンサーシップの
価値についても
明確な答えはない、
だが放映権の価値より安定的

26

Esports : 本物のビジネスとなる eスポーツ

ブームに乗って

eスポーツは
オリンピック競技か

見事なファンエンゲージメント

eスポーツはもはや
無視できない存在、
今後どう進むべきか

32

Japan's Perspective

国内調査結果Summary

「若い消費者層」の意識
考察

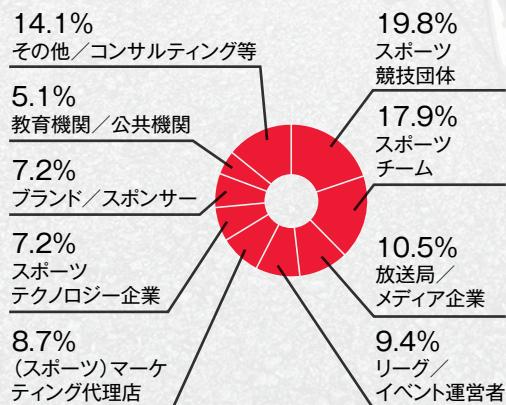
注釈および出典

PwCが提供するサービス

PwCスポーツビジネス
アドバイザリーについて

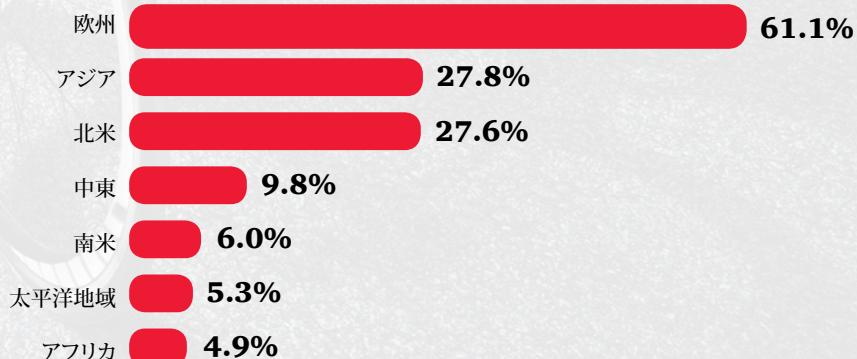
38

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）

複数回答可（3地域以下）



ごあいさつ



PwCが毎年実施しているスポーツ産業調査の2018年版が完成しました。今年は、回答していただいた業界リーダーの数が2倍以上に増えました。このため、非常に幅広い意見が得られ、分析を通じて業界にとって特に意義ある情報を得ることができました。

全体としてスポーツ業界のリーダーは、デジタルメディアの消費が進むにつれて情勢が不安定になると予想しており、やや業界の混迷をうかがわせます。ただ、スポーツ放映権の利用の背後でビジネスモデルの変化が加速しているにもかかわらず、回答者は、スポーツコンテンツへの強い需要にけん引された安定した市場成長を期待しています。つまりスポーツの魅力は衰えていません。

業界の成長と脅威に関する全体的な評価に加え、本報告書では、三つの分野を特に深く分析します。第一は、スポーツメディア情勢の未来はどうなるか。第二は、今後、どのようにスポーツスポンサーシップを通じてROIを高めるか。第三は、急成長中のeスポーツ分野にどう取り組むか、です。大まかに言って、スポーツのデジタル消費に向けた移行は進み、メディア界に破壊的な変化を引き起こしています。スポンサーは時代に追いつかず、ミレニアル世代の消費者とのつながりを理解できていません。また、eスポーツの商業的な影響力は非常に大きく、従来のスポーツ業界も無視できません。

回答者の継続的な増加により、PwCは多くの地域、関係者グループ、業界セグメントを代表する意見を得ています。したがって私は、独立した、世界を代表する、権威ある業界情勢のスナップショットを提供するというPwCのビジョン達成に、この調査が貢献することを確信しています。

ご協力ありがとうございました。

A handwritten signature in black ink, appearing to read "D. Dellea".

PwC スイス
David Dellea
Head of Sports Business Advisory



昨今、貿易摩擦や不透明な政策など世界経済に対する不透明感が増し、各国のビジネスリーダーがその成長に警戒感を示す^{*1}なか、本稿で取り上げるスポーツ産業のリーダーたちは力強い成長期待を示しています。それは、世界全体の経済成長率が3.7%^{*2}とも予測される一方で、本調査における成長期待は昨年に比べると若干の減速はあるものの7.0%という高い値を示していることからもうかがえます。

いわゆるモノ消費からコト消費への変遷が指摘されて久しいですが、その場所・その瞬間ににおいて唯一無二のドラマを生み出すスポーツというコンテンツに対する希少性が再認識され、競争が激化していることに起因しているものと考えられます。

日本においても、2015年にスポーツ庁が創設されて以来、スポーツで稼ぐという雰囲気が醸成されつつあります。スポーツという産業はクラブチームやアスリートといった競技者を中心としつつも、その周りには競技団体やメディア、エンターテインメント、スタジアム・アリーナなどの施設設備、ツーリズム、教育、健康などさまざまな企業・産業との関わり合いを持っています。現在、こうした多様な企業・産業を巻き込み新たな価値を生み出そうという取り組みが活発化しており、ラグビーワールドカップ2019日本大会、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会を経て、今後数年は高い成長が期待されているところです。

こうした成長を見据えたとき、世界各国のスポーツ産業のリーダーたちはどういう変化に着目し、SNSやOTTといった新たなテクノロジープラットフォームをどのように取り込んでいくのだろうか。そして、無視できない存在となりつつあるeスポーツというビジネスとどう付き合っていくとしているのか。こうした点について理解することは日本のスポーツ産業の今後の成長においても重要なことと考えます。

このスポーツ産業におけるThought Leadershipは、PwCスイスが中心となり毎年実施しており、今回調査からはアジア圏もその対象に含まれています。そのため、日本国内のスポーツ産業関係者の方々のご意見を踏まえた内容になっており、例年に比べより皆さまの感覚に近い分析になっているものと期待しています。

文末とはなりますが、今回の調査にご協力いただいた皆さんに感謝申し上げます。



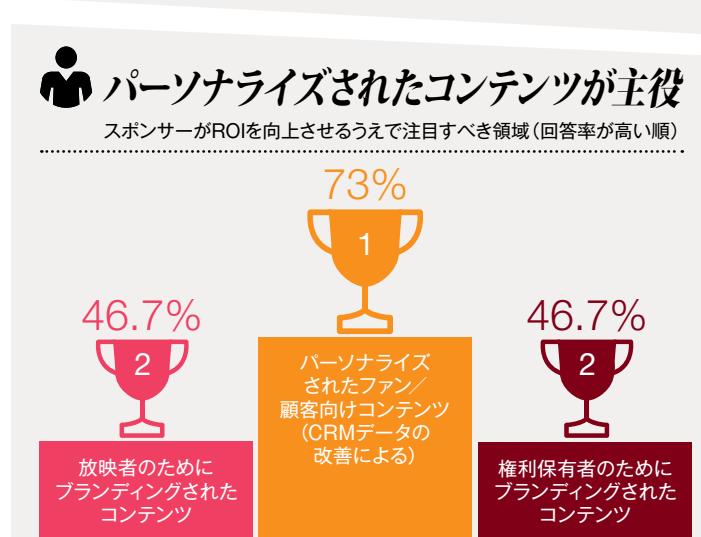
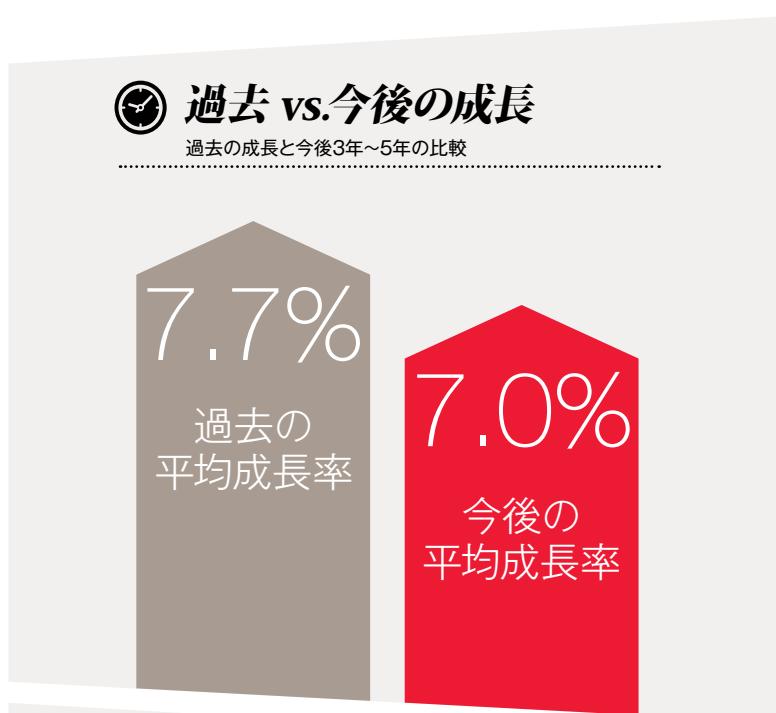
鹿島 章
PwCコンサルティング合同会社
代表執行役会長

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

*1 : 22nd Annual Global CEO Survey (<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/jp>)

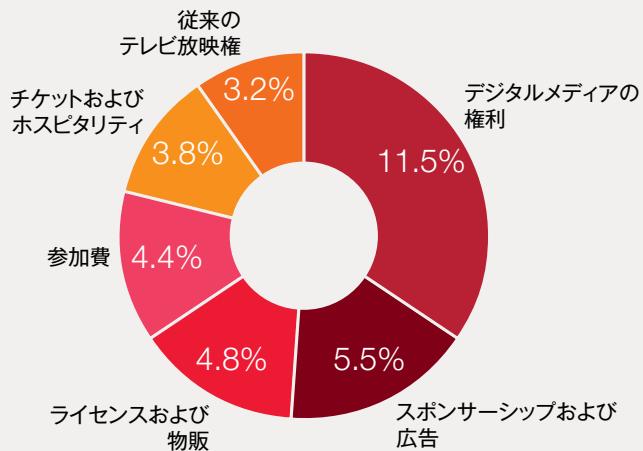
*2 : IMF予測（2019年）(<https://www.imf.org/en/publications/weo>)

時代の変化を どう乗り切るのか？



マーケットセグメント別成長率

今後3年～5年



スポンサーは「理解」している?

回答者の割合

56.3%

の業界リーダーは、スポンサー企業の幹部が消費者の行動変化を理解できていないと認識



業界の脅威 Top5

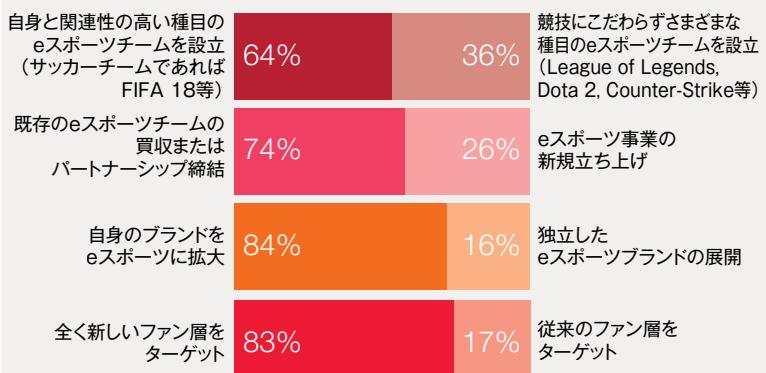
回答率が高い順

- 若い世代の消費行動の変化 71.8%
- スポーツ以外のエンターテインメントへのアクセスの充実 54.2%
- スポーツコンテンツにお金を払う意識の低下 32.5%
- スポーツに係る団体・協会に対する信頼の低下 31.4%
- 非合法ストリーミングサービス等の普及 25.5%



eスポーツに参入するとき?

70.5%の回答者が参入すべきと答えたが、どのように参入すべきだろうか?



The state of the sports industry

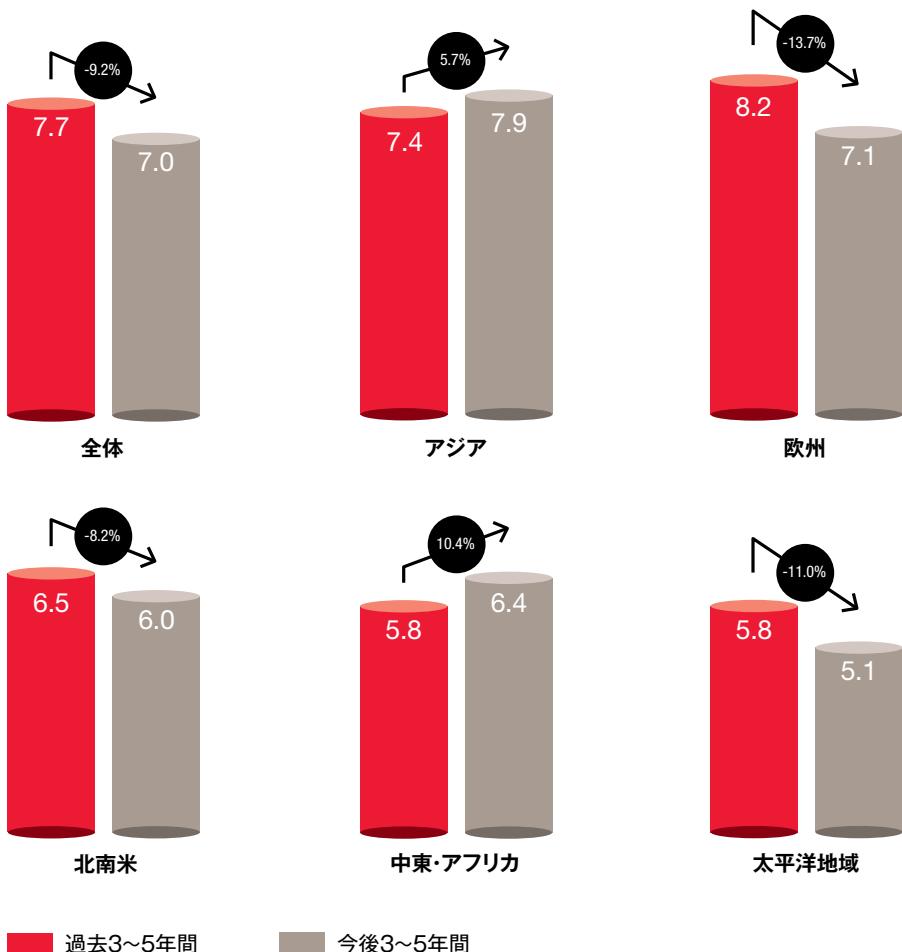


David Dellea

毎年、PwCは業界のリーダーに対し、収益構造やスポーツの種目ごとの業界全体の成長、および業界が直面する主な脅威について考えを尋ねている。これにより、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している。本報告書では、調査結果の要点に加え、それらがスポーツ業界の主要な関係者にどんな影響を与える可能性があるかを掘り下げている。全体としてスポーツ業界のリーダーは、従来どおりのメディア収益とスポンサーシップ収益による安定した市場成長を見込んでいる。ただし、それらの収益を支えるビジネスモデルは着々とデジタルに移行している。

市場は安定して成長しており、アジアは最も楽観的、一方欧州は最も悲観的な見通し

回答者の地域別による市場成長の見通し
今後3~5年間の年間成長率の予測



出典：PwC分析、N = 406, 414

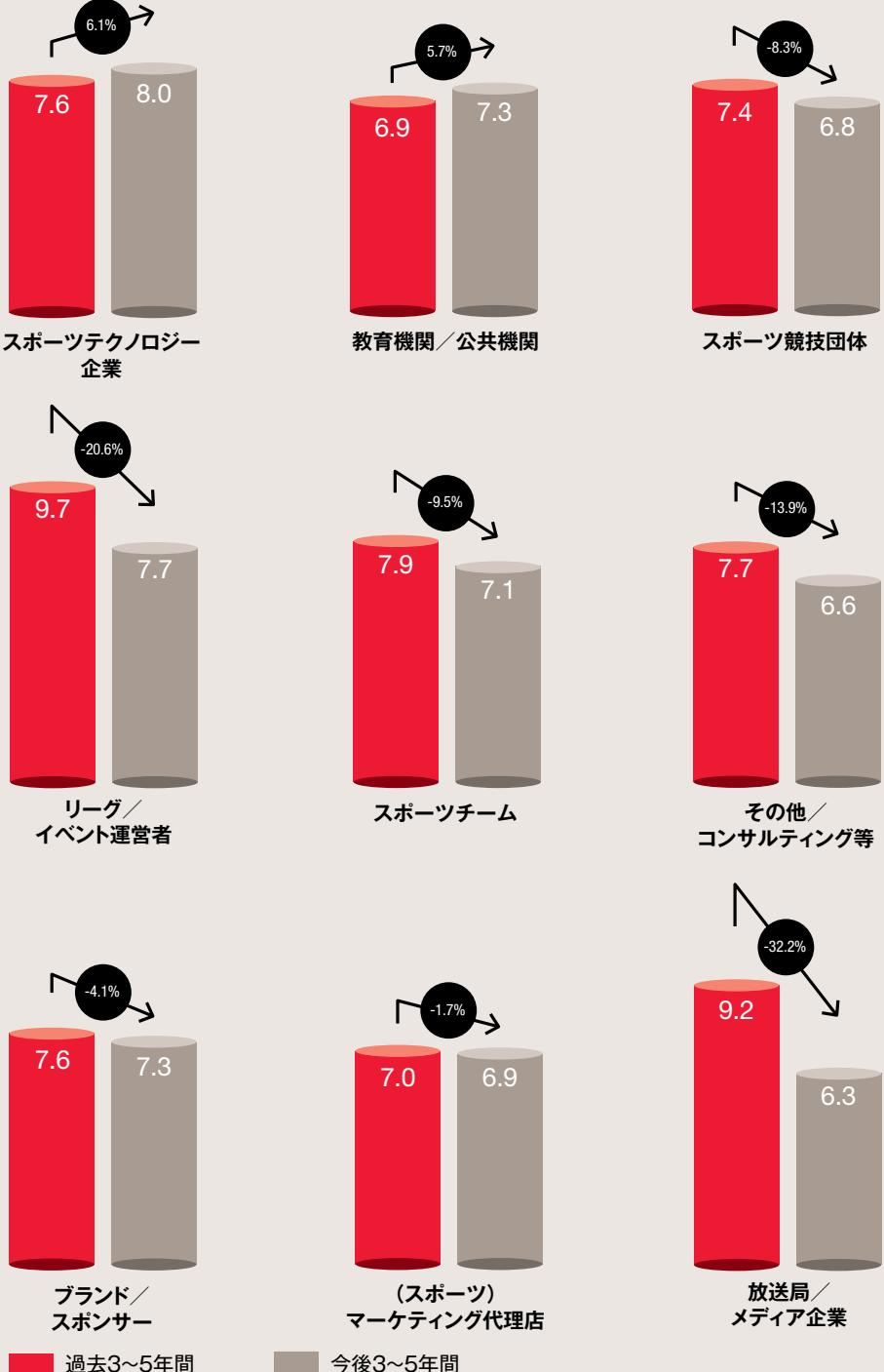
スポーツ業界のリーダーは全般的に、業界の成長率が過去3年～5年の7.7%から今後3年～5年には7%に下がる（つまり9.2%の減速）と予想している。ただ、2017年度調査では、同時期の成長率が8%から6.4%に下がる（20.7%の減速）と予想していたことと比較すると、不安は軟化している。これに関してPwCでは、従来型からデジタルメディアへとコンテンツ消費の移行が進むにつれ、業界全体の市場情勢が安定し、スポーツ業界のリーダーが引き続き絶対的な意味での健全な成長を予想していることを示唆していると考えている。

2022年までの成長予想を見ると、アジアの回答者が最も楽観的であり、7.9%の成長を予想している（過去3～5年は7.4%）。次に楽観的なのは欧州の回答者で、7.1%の成長を予想しているものの、これは過去3年～5年の成長率8.2%という認識と比較すると13.7%の減速となる。中東とアフリカの回答者は、過去3～5年の5.8%の成長率が、今後3～5年間には6.4%に上昇すると予想している。これは10.4%の加速である。南北の米国回答者は、成長率が6.5%から6%に下がると予想している。これは8.2%の減速であり、特に北米の成長飽和に対する業界懸念を示唆している可能性がある。最後に、太平洋地域の回答者は、成長率が5.8%から5.1%に低下する（11%の減速）と予想している。

放送局やリーグと比べ、 スポーツテクノロジー企業は楽観的

過去の成長と未来の成長に対する認識を関係者別に見ると、最も楽観的なのはスポーツテクノロジー企業（7.6%から8%、成長加速6.1%）である。これは、技術革新が利益をもたらす可能性の大きさを反映している。

関係者別に見た市場成長の展望
3～5年間に予想される年間成長率



出典：PwC分析、N = 406, 414

一方、放送局／メディア企業は最も悲観的な関係者である（9.2%から6.3%、成長減速32.2%）。リーグ／イベント運営者も大幅な減速を予想しているが、それでも7.7%の成長を見込んでいる。これはスポーツテクノロジー企業に次いで第2位である。これは、現在の市場にある各種の要因を反映していると考えられる。比較的大きな要因として、業界が従来と比べて価格の圧力を強く受けていることが挙げられる。主に、他のエンターテインメント形態との競争が激化し、消費者の購買意欲が減退したことが原因である。加えて、こうした減速に影響しているのが、市場の飽和、特に国内側の飽和により、一部のトップリーグにおいて放映権の価値が停滞していることである。

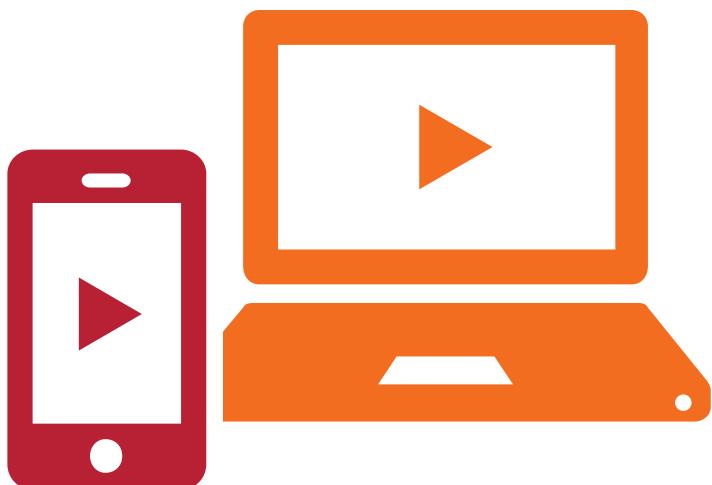
モデルが進化しても放映権と スポンサーシップの成長は持続

スポーツ業界のリーダーが将来の成長をどのように認識しているかを収益ストリーム別に見ると、デジタルスポーツ放映権が最も有望なセグメントとされ、今

後3年～5年で11.5%の年間成長率が予想されている。これは、従来のテレビ放映権のセグメント（3.2%）の3.5倍以上に相当する。従来型からデジタルへの継続的な移行を考えれば、この数字は驚きではない。今後、従来のテレビ放映権の価値が低下すると予測している回答者もいるが（最低で-2.7%）、回答者の過半数はまだ平均3.2%の成長を予想しており、移行中でもこのチャネルの重要性を無視すべきではない。多くの人、特に高齢世代が、まだテレビでスポーツ生中継を観たいと思っているという事実を忘れてはならない。全米プロゴルフ選手権が、こうした事実の良い例である。視聴率は昨年に比べて73%も增加了。タイガー・ウッズがこのタイトル獲得に挑んでいたが、英国の従来型のテレビ放送局が放映権を獲得していなかったため、ファンはデジタルストリーミングプラットフォーム「Eleven Sports」への加入に殺到した。これは、スポーツプロパティ（リーグ、チーム、施設、イベントなど）が視聴者の特徴を理解し、それぞれの好みに対応すべきであることを明確に示している。

デジタル消費が優勢になるにつれ、スポンサーがターゲットとする顧客・消費者層に対し、より近いレベルで到達するためにはさまざまなプラットフォームの情報を活用できることが優位性の確保につながる。

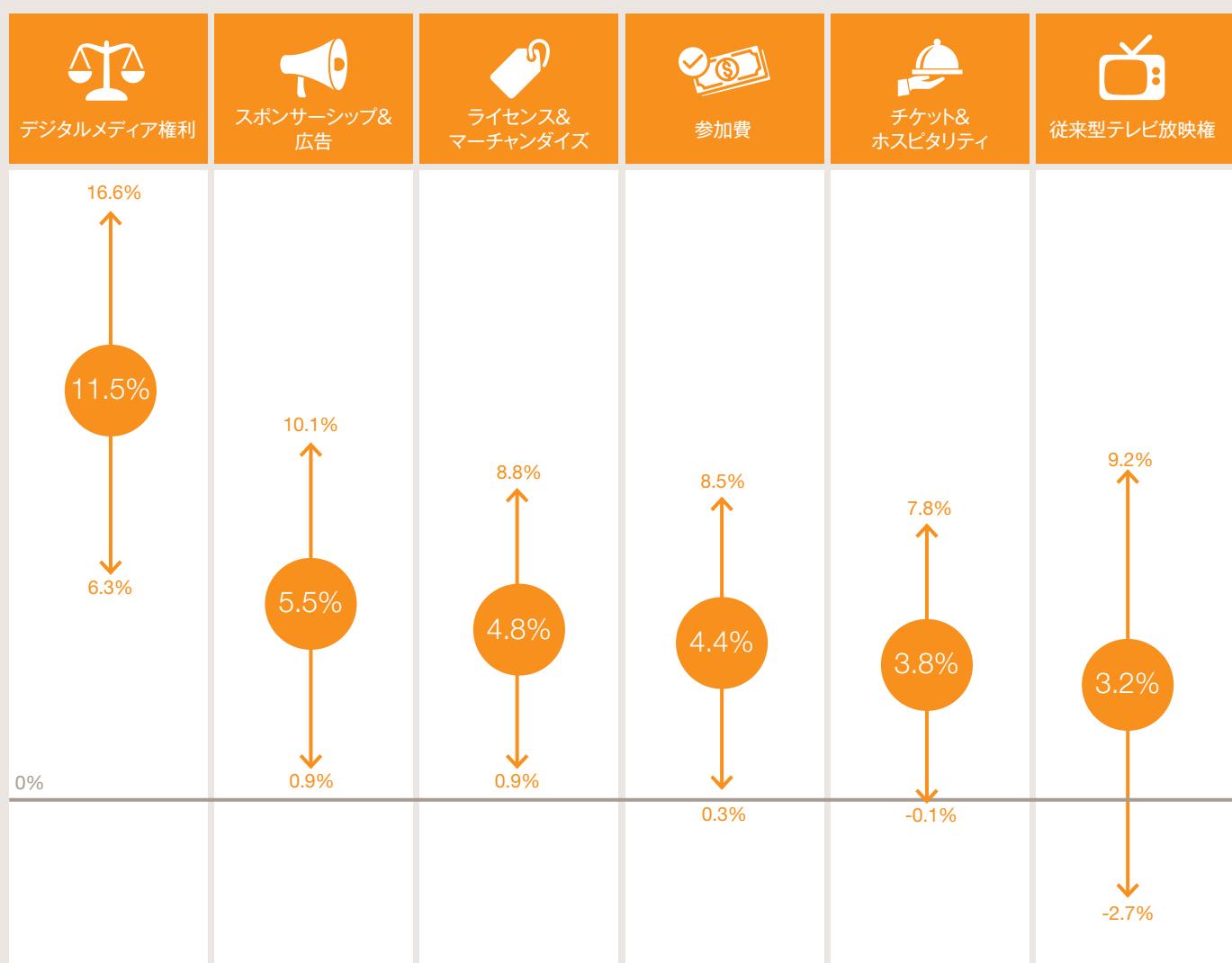
次に有望なのはスポンサーシップと広告であり、健全な5.5%の成長が予想されている。これは、スポンサーがデジタル技術によって得る機会の急速な増大を反映している。デジタル消費が優勢になるにつれ、スポンサーがターゲットとする顧客・消費者層に対し、より近いレベルで到達するためにはさまざまなプラットフォームの情報を活用できることが優位性の確保につながる。特に、仮想広告技術の開発と普及が進むにつれ、これは全世界に顧客・消費者層を持つスポーツプロパティにとって重要となる。結局のところ、スポーツスポンサーシップのモデルは進化し、成長の機会が不足することはない。



収益源ごとによる期待される今後3~5年の年間成長率

(% = 予測年間平均成長率)

矢印は回答の統計的信頼区間を示す



出典：PwC分析、N = 377-414

潜在的な成長性において、 eスポーツがサッカーを上回る

どのスポーツが世界で最も収益を増加させる可能性が高いかという質問に対し、スポーツ業界のリーダーは、2017年にはサッカーと回答したのに対し、今回は圧倒的にeスポーツを挙げた。eスポーツのセクションで詳細に検討するが、2022年までにeスポーツ経済が2倍に成長すると予測されていることを考えれば、これは当然の結果である。

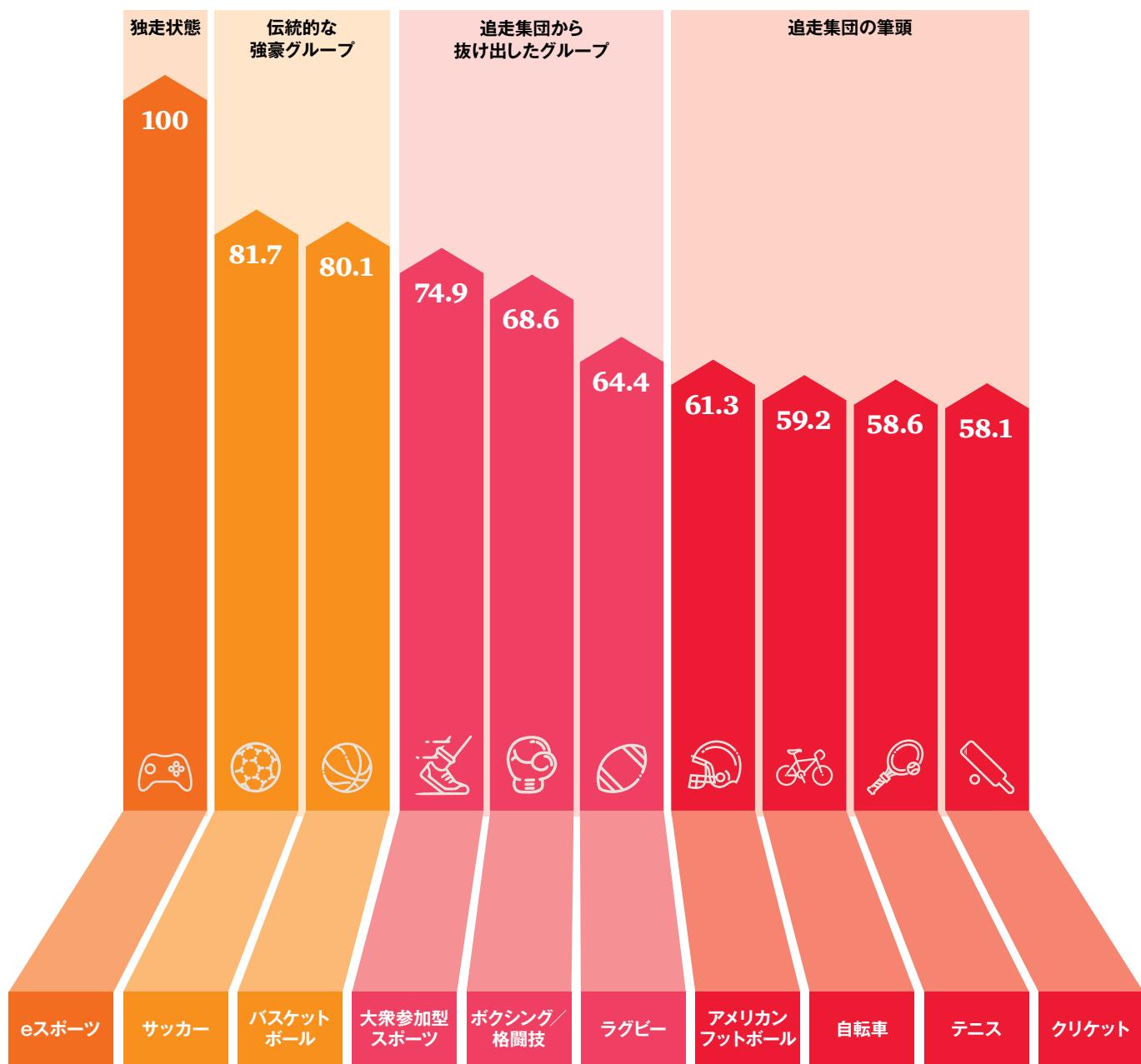
本当の意味での唯一のグローバルスポーツであるサッカーの継続的な成長予想は、まだあまり成熟していないサッカーマーケットにおける継続的な成長の取り組みによって説明できる。さらに、2026年のワールドカップは規模が2倍になり、参加国が16カ国増えることも、世界的なサッカーの発展を強く支えると思われる。同様の影響は、欧州の最近の動向からも予想される。例えば、各国チームが競うUEFA Euro 2020や新たに創設されたUEFAネーションズリーグは、大陸全土で試合に対する投資を刺激するだろう。NFLやNBAに続き、海を越えて米国とカナダで試合を開催するというラ・リーガの決定は、この美しいスポーツの継続的な成長にとって重要な出来事である。

他の世界的なチームスポーツについて言えば、バスケットボールが第3位を占め、来年中国で開催されるFIBAバスケットボール・ワールドカップで大きな盛り上がりが予想される。インフラへの公共投資は現時点でも3億人にのぼるバスケットボール人口を背景として、インフラへの公共投資も積極的に行われている。

注目すべきは、大衆向けスポーツが4位に入っていることである。回答者の半数以上が「アクティブなライフスタイルの流行」がスポーツ参加を大きく促進していると考えている。確かに、分析によれば、マラソン参加登録の年平均成長率(CAGR)は2013年から2017年まで5.6%であり、2022年まで同様のペースで伸びるとみられる。それほど高くないものの、トライアスロンの参加登録も2013年から2017年まで増えており(CAGRは1.5%)、2022年までに2.5%の成長が予想される。

世界的に収益増加が見込まれるスポーツ Top10

加算方式によりスコアを算出



出典：PwC分析、N = 353-419

消費者の行動変化に伴う多くの脅威

2017年、業界が直面した最大の脅威は、若い消費者層の行動変化だった。スポーツ業界リーダーの3分の2以上が、スポーツ業界が最も懸念すべき脅威に挙げている（前年の56.6%から上昇）。これは不思議ではない。近年の調査で、若い世代は従来のテレビではなくモバイルデバイスで娯楽を楽しむ傾向があることが分かっているからである。

この世代の購買力が今後伸びていくことを考えれば、業界にとってその行動を理解することを最優先するのは当然である。スポーツコンテンツや配信チャネルも彼らの嗜好に合わせていく必要がある。

Netflixが2018年にオリジナルコンテンツに80億米ドルを投資し、eスポーツとゲームの人気が上昇するなど、エンターテインメント分野の競争は熾烈である。

他のエンターテインメントへのアクセスは、このランキングで3位から2位に上昇した。回答者の半数以上が最大の脅威として選択している（2017年から28.6%増加）。Netflixが2018年にオリジナルコンテンツに80億米ドルを投資し、eスポーツとゲームの人気が上昇するなど、エンターテインメント分野の競争は熾烈である。PwCでは、今後しばらくはこの脅威がトップだろうと予想している。第1位の脅威と関連して、Adidasのグローバルクリエイティブディレクターがこのほど主張したように、若者の注意を引こうとする者はほとんど誰でもライバルである。

業界の脅威 回答者の割合、三つまで選択可

若い消費者層の行動変化

71.8%

スポーツ以外のエンターテインメントへのアクセスの充実

54.2%

スポーツコンテンツにお金を払うことに対する意欲の低下

32.5%

スポーツに係る団体・協会に対する不信感

31.4%

非合法ストリーミングサービス等の充実

25.5%

八百長の影響

14.7%

反ドーピングコンプライアンスの対策不足

9.7%

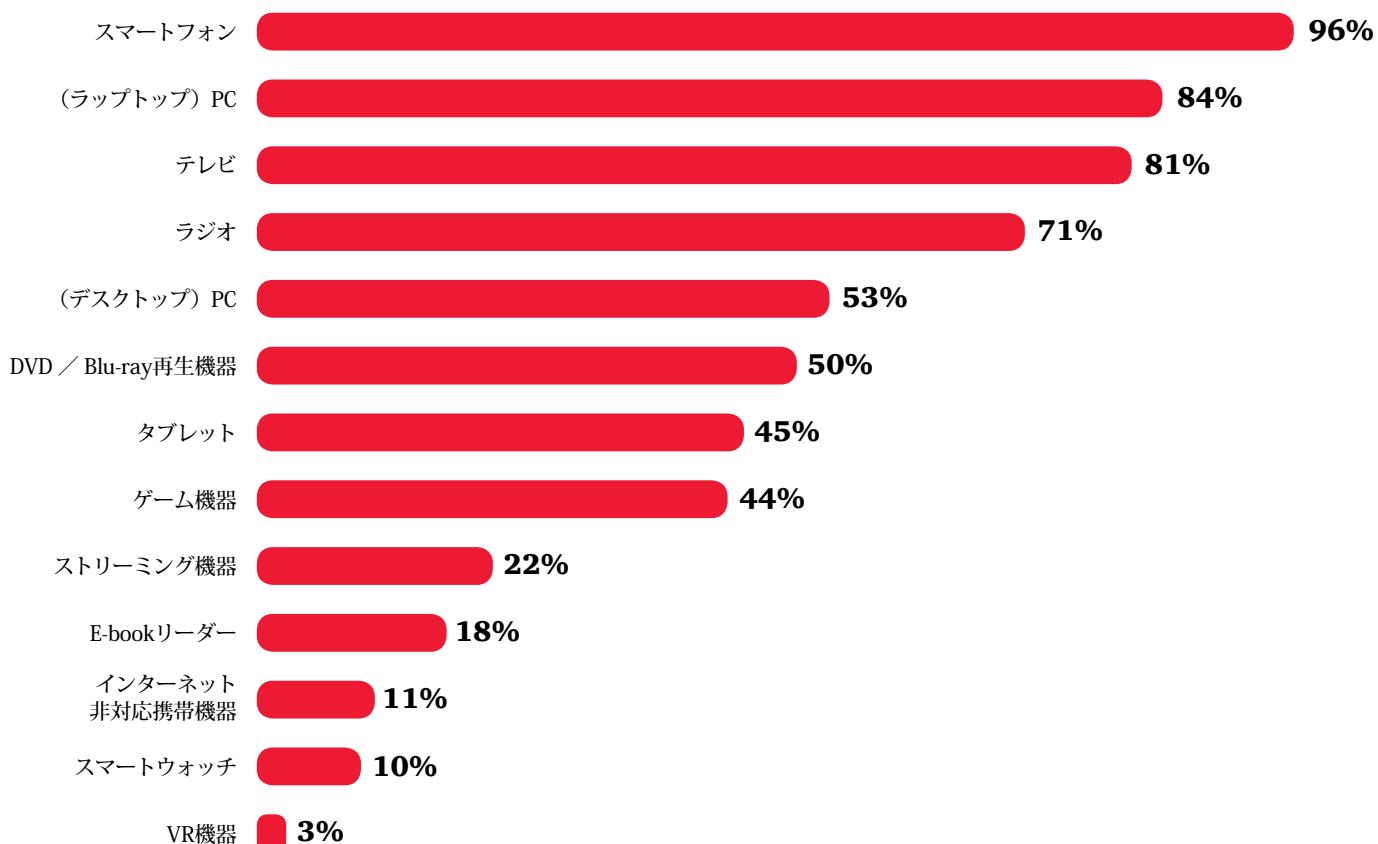
出典：PwC分析、N = 443

若者が払うことのできる金額には限度があり、それを争うことになるからである。

第3位は、スポーツコンテンツに消費者がお金を払おうという意欲の低下である（32.5%）。これは、最も広く蔓延した脅威として第5位に挙がっているプライバシー／違法ストリーミングと強く関連している（25.5%）。有名なサウジアラビアのBeoutQの事件は、この問題に対する回答者の意識を高めた。競技団体への不信感は、第2位から4位へと下降した。脅威のトップに挙げた回答者は31.4%にと

どまった（2017年は47.1%）。八百長行為（2017年の21.7%から14.7%に低下し、トップ5から脱落）とドーピング対策（2017年の13.8%から9.7%に低下）も、大きな脅威と認識されていない。これらは倫理的な問題のため、マスコミや競技団体の間で注目を浴びることはあっても、一般に業界リーダーにとっては大きな懸念とならないと言うこともできよう。

14歳～34歳の消費者が日常的に使用するデバイス
これらのデバイスを日常的に使用する回答者の回答割合



出典 : IRIS Intelligence | Market Research - 02/2018 - CAWI - Survey N = 301
回答者 : 25の市場から選定

映像を見る際に使用するデバイス：テレビ視聴とオンライン視聴の比較
セグメント別による若者の視聴形態（テレビまたはオンライン）の比較、1日の平均視聴時間（分）

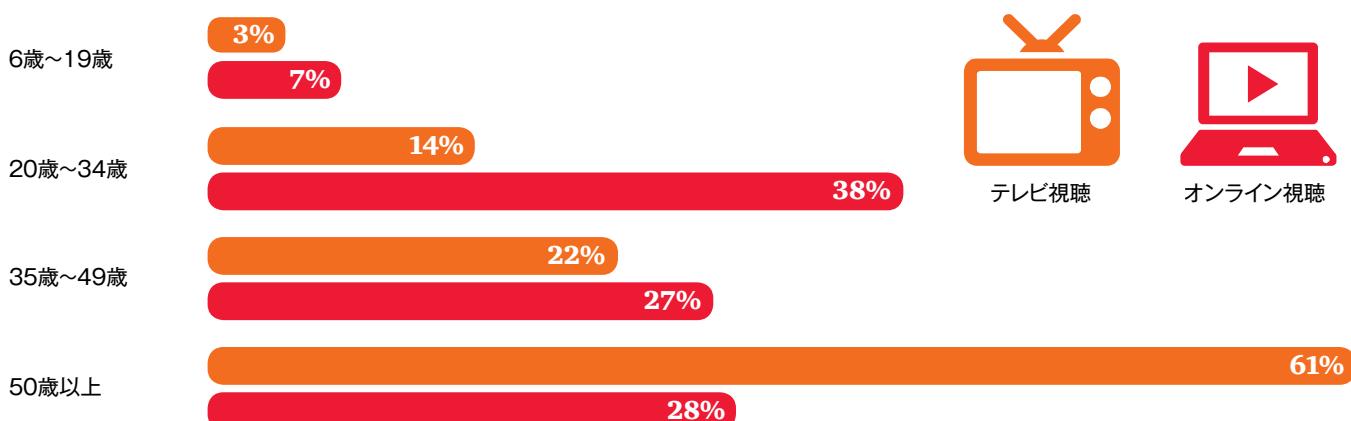


出典 : TV | Online | IRIS Intelligence | Ratings analysis, representative for Europe
オンライン視聴 = 携帯電話（スマートフォン）、ラップトップPC、デスクトップPC、タブレット

思い込みか現実か： スポーツ業界のリーダーは 若い消費者の行動の変化を 懸念すべきか？

データ提供:IRIS (Intelligent Research in Sponsoring)

欧州サッカー 5大リーグの視聴者層（2016-17シーズン）
従来のテレビとオンライン視聴による視聴者の割合、年齢ごとに分類（合計 = 100%）

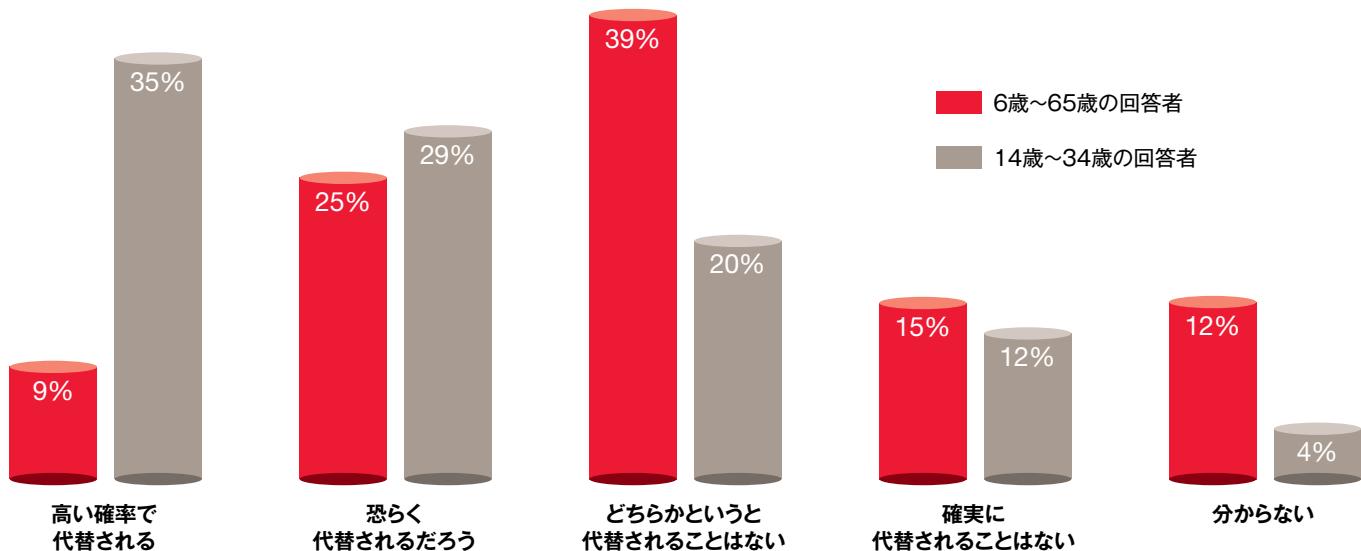


出典 : TV | Online | IRIS Intelligence | Ratings analysis
オンライン視聴 = 携帯電話（スマートフォン）、ラップトップPC、デスクトップPC、タブレット
5大リーグ = 英国、フランス、ドイツ、イタリア、スペインにおけるサッカーの一部リーグ

欧州サッカーの近年のテレビとオンラインの視聴率を見ると（上記グラフ参照）、テレビ視聴者のうち35歳未満はわずか17%、オンライン視聴者では45%を占めている。世代によって差があること

は明らかだ。若い世代も高齢の世代と同じコンテンツを消費してはいるが、消費の経路は異なり、スマートフォン、タブレット、その他のOTT配信によるデジタル形式を好む。

2018年ビデオオンデマンドユーザー調査における、従来のテレビがビデオオンデマンドに置き換えられる可能性
ビデオオンデマンド利用者による回答率



出典：IRIS Intelligence | Market Research - 02 / 2018 - CAWI - Survey N = 1,024 (16-65歳)、N = 301 (14-34歳)
回答者：15の市場から選定

15の市場にわたる最近のビデオオンデマンド（VoD）ユーザー調査も同様の傾向を示し（上図参照）、さらにはっきりと世代の差を見せている。14歳～34歳の回答者の64%が、従来のテレビサービスは全てVoDサービスで代用できると考えている。16歳～65歳の幅広い年齢層で見ると、同じ意見の割合は34%にすぎない。

これは、オンライン画面とオンデマンド消費の緊密な関係を示し、現代のメディア業界のキャッチフレーズである「いつでも、どこでも、どのようにでも」に一致している。さらば、従来のテレビ。ようこそオンライン画面。判決としては、コンテンツ戦略に際して、消費者の行動変化が権利所有者、メディアパートナー、ブランドにどのような影響を与えるか把握する必要に迫られているものとみなされる。

思い込みか現実か：スポーツ業界のリーダーは若い消費者の行動の変化を懸念すべきか？



Sports media : 従来の考え方を捨て、新しいアイデアを受け入れるべきか？



Lefteris Coroyannakis

PwCは、スポーツ業界のリーダーに対し、どのようなタイプのコンテンツ、どのチャネル、どんな新しい企業がスポーツ放映権に関してメディア界の優位に立つと思うかを尋ねた。また、スポーツ放映権の価値がどう変化するか、回答者が考えているこの価値の主な成長要因についても述べた。当社の調査結果は、スポーツメディアの消費がデジタルプラットフォームに急速に移行し、テクノロジー企業が中心的な役割を担うことが増え、スポーツコンテンツに対する需要が依然として極めて高いことを裏づけている。

スポーツコンテンツは王座を譲らず、本格的にデジタル化

スポーツ業界のリーダーは、今後3~5年間で、あらゆるタイプのスポーツコンテンツの消費が増えると予測している。こうした成長は、やや低迷するとみられる地上波を除き、全てのメディアチャネルで期待されている。これは、複数のプラットフォームでスポーツコンテンツへの高い需要が持続するという業界の自信を反映している。

最も成長が期待されるスポーツコンテンツのタイプについて言えば、ハイライト／オンデマンドビデオがトップである。これは、近年増加しているモバイル、オンライン、短時間の消費に適した形態である。さらに、スポーツイベントの最中だけでなく、その前後に魅力的なコンテンツをファンに提供することも重要性を増している。とは言え、生中継ならではの魅力もあり、生中継はバイヤーの間で「必須」の地位を維持している。これは、第2位である生中継コンテンツの成長に

対する回答者の強気な姿勢に表れている。これは、主要スポーツプロパティにおいて特にあてはまる。

ライブ映像やハイライトビデオに加え、ユーザー生成コンテンツの人気も調査結果に反映されており、チーム、選手、ファンが生成したコンテンツの成長が強く予想されている。ユーザー生成コンテンツが持つネイティブ、ソーシャル、拡散的な性質は若い消費者につながることで、商業的に非常に大きな意味を持つ。そのような豊富なコンテンツに恵まれたスポーツ業界は、ソーシャルメディアプラットフォームへの興味関心の移り変わりを、収益に結びつけられる有利なポジションにある。

ユーザー生成コンテンツが持つネイティブ、ソーシャル、拡散的な性質は若い消費者につながることで、商業的に非常に大きな意味を持つ。

ソーシャルメディアにおいて重要なのは注意を引くこと。クラブやリーグから、ブランド、広告主まで、その注意から収益を導く者が勝者である。

Simon Meehan氏
COO and Co-founder, Footbolé

チャネルの成長について言えば、テクノロジー企業（幅広い意味で）がトップに立った。各社のビジネスモデルは異なるものの、全体として彼らは、純粋なOTTサービスをわずかに上回って今後3~5年間で最も成長の可能性が高いと認識されている。これは恐らく、近年の市場でFacebook、Amazon、DAZNなどが

評判になっていることに起因するだろ（最近の進展について詳細は以下を参照）。

回答者に提供した八つの選択肢のうち、将来的な成長の点で上位六つはデジタルに関連し、下位二つは従来型のテレビ放送に関連するものであった。これは、デジタル技術による革新が過渡的なもの

かといった議論に終止符を打つものである。新しいデジタル技術は明らかに過渡的ではない。そして論点は、中期的あるいは長期的に、従来のプロバイダーとデジタルプロバイダーが共存できるのか、どのように共存するのかという点に移っている。

今後3~5年間に最も消費されることが予想されるスポーツコンテンツ 回答数の加算方式によるランキング

1. ハイライト／オンデマンド
2. 生放送
3. チームやアスリートによるコンテンツ
4. ファンによるコンテンツ
5. 試合結果／ニュース／データ／統計
6. スポンサー やブランドによるコンテンツ
7. オリジナルコンテンツやドキュメンタリー
8. デジタルオーディオコンテンツ

今後3~5年間に最も消費者が増えることが予想されるチャネル 回答数の加算方式によるランキング

1. テクノロジー企業（Facebook, Amazon, Google等）
2. 純粋なOTTプラットフォーム（DAZN, Netflix等）
3. 権利保有者自らによるOTTプラットフォーム
4. 従来の放送局によるOTTプラットフォーム
5. ネイティブコンテンツを用いたデジタルチャネル（COPA90等）
6. 非公式ストリーミング
7. 有料テレビ放送
8. 無料テレビ放送

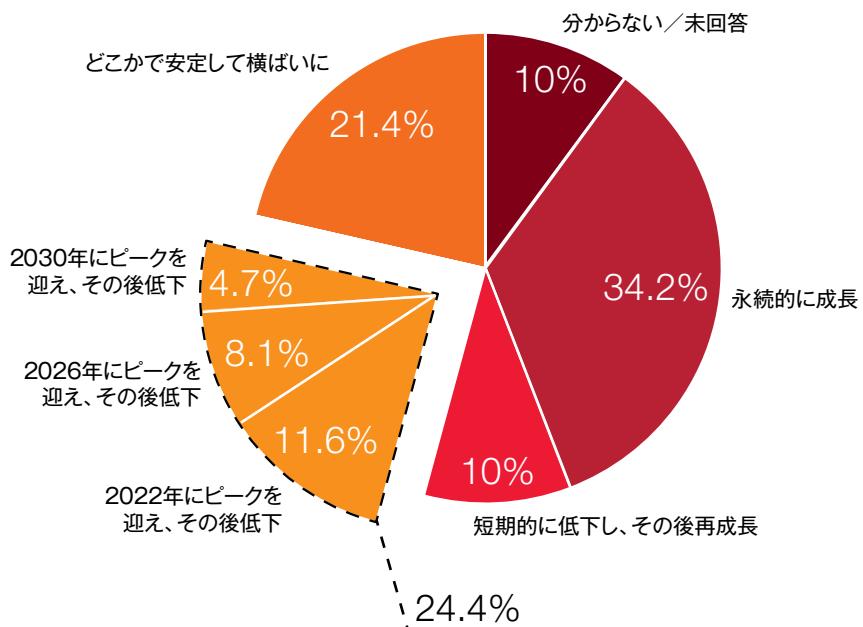
今後の放映権の価値について、明確な答えはない

スポーツコンテンツの人気が依然として高く、それを消費するプラットフォームが普及しているにもかかわらず、今後の世界的なスポーツ放映権の進化についてコンセンサスはない。回答者が予想するシナリオには、(i) 永久的に成長を続ける(34.2%)、(ii) 2022年、2026年、2030年のいずれかにピークを迎える、その後は低下する(合計で24.4%)、(iii) どこかで安定して横ばいになる(21.4%)、がある。

スポーツコンテンツの人気が依然として高く、それを消費するプラットフォームが普及しているにもかかわらず、今後の世界的なスポーツ放映権の進化についてコンセンサスはない。

純粋なOTTプラットフォームとの競争が激化し、広告収益が従来のテレビからデジタルプラットフォームに流れるにつれ、放映権料の再調達は有料放送局にとっても地上波放送局にとっても難しくなっている。しかし、スポーツコンテンツが自社のビジネスモデルに必須である従来の放送局は、権利所有者に全てをなげうってでもコンテンツにアクセスするほかない。一方、独自のコンテンツ戦略やチャネル戦略を生み出し、視聴者を魅了するとともに、(新しい) 収益ストリームを生成する必要にも迫られている。

世界におけるスポーツメディア権利の価値の見通し
回答の割合、選択は一つ



出典：PwC分析, N = 430

市場が従来型のテレビ放送からデジタルに移行するにつれ、従来の企業よりも大きな利益を得る可能性のある新しいビジネスモデルを持った新規参入者は、これまで飽和していると思われた市場でも、放映権に対して大幅な成長の展望を提示できる可能性がある。デジタル企業の「データ主導型」ビジネスモデルと、より高い精度で放映権の価値を判断できる能

力があれば、根拠のない憶測につながる可能性は低く、従来のテレビ放映権オークションのような入札争いになることもないだろう。また、入札者のビジネスモデルが異なる場合には、権利所有者は彼らにとって何が価値を引き上げているのかを明確に把握し、交渉を有利に運ぶ必要がある。

OTTが放映権の 価値を引き上げる

回答者によれば、スポーツ放映権の価値を引き上げている最大の要因は、有料テレビ市場に対する従来とは異なる新規参入者の存在である。この認識は恐らく、多くの地域の主要サッカー放映権に関する近年のOTTの契約状況に裏づけられるだろう。回答者が、今後3~5年間のデジタルスポーツ放映権の年間成長率を極めて高い11.5%と予想していることとも一致する。

スポーツ放映権の価値を引き上げている最大の要因は、非従来型の有料テレビ放送局の市場参入である。

2番目に重要な変化は、権利所有者が消費者に直販(D2C)できるようになったことである。これも、メディアコンテンツを収益化する新たな経路である。最近の有名な例には、今年5月に始まったフォーミュラ1のF1 TV、クリスティアーノ・ロナウドの移籍と同時に始まったイベントスのJuventus TV、ボルシア・ドルトムントがSportradarと提携して再開したBVB-TVがある。F1 TVには、F1の所有者であるLiberty Mediaがデジタル放映権を持つ国でのレース生中継も含まれる。ターゲットとするのは、「ペトロヘッド」とあだ名される熱心なF1ファン、中でも既にスポーツコンテンツをデジタルで視聴する若い世代である。

3番目はテレコム企業の市場参入である。テレコム企業は、十分な資金を持って放映権の価値を引き上げている。BTは2016年~2019年のイングランドのプレミアリーグの国内放映権争いに参入してSkyと落札を競い、そのおかげでテレビ放映権全体の価値が50億英ポンドを突破した。結局、NetflixとAmazonの競争激化により、BTとSkyはコンテンツ共有に合意し、サービスにおけるスポーツ以外のエンターテインメント枠を埋めることになった。

全ての権利所有者は、顧客と直接関係を築くことに最優先で取り組むべきです。

Chris Guinness氏
Head of Asia Pacific, IMG

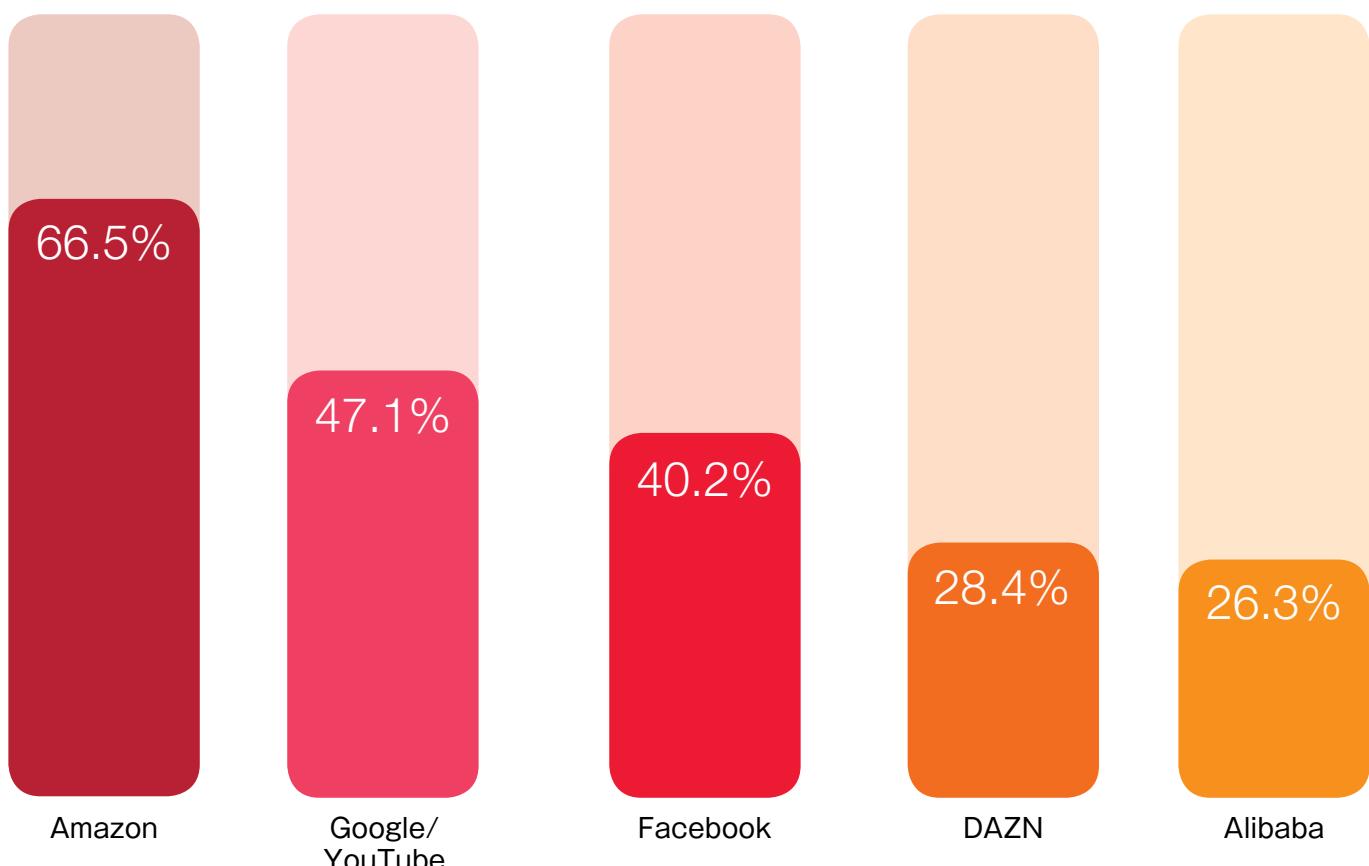
テクノロジー企業は もはや脇役ではない、 どのプレーヤーが主役になるのか？

世界のデジタルスポーツ放映権市場で、今後どのテクノロジー企業が優位に立つと思うかという質問に対し、回答者はAmazonをトップに挙げた（回答者の

66.5%が選択）。第2位はGoogle／YouTube(47.1%)、第3位はFacebook(40.2%)である。それぞれの戦略は異なるビジネスモデルに基づいているが、多くのテク

ノロジー企業が交渉のテーブルに並んでいる。

今後デジタルスポーツメディアの領域で優位に立つプレーヤー Top5
回答の割合、三つまで選択可能



出典：PwC分析, N = 433

※本調査の前日に、Amazonが英国のサッカープレミアリーグとの契約を締結したことを発表したこと、一方でFacebook、DAZNによる同様の契約締結については、当調査終了後に発表されたため、回答に影響が生じた可能性がある。

広く報道されているように、2018年の6月前半、Amazonは、従来型の放送局以外で、初めてイングランドプレミアリーグの国内放映権パッケージの一つを取得した。このパッケージは、2019年～2022年の権利期間のうちシーズンあたり2日間にわたる20試合で構成され、人気の高いボクシングデー日程も含まれる。価格は公表されていないが、そのパッケージは年始めの入札の後で残っていた二つのパッケージの一つであり、かなりの割引価格で購入されたと推測されている。しかしながら、Amazonというブランドがスポーツ放映権市場に本格的に参入したという事実は戦略的に重要な意味を持つ。またAmazonは、2021年に予定されている次のプレミアリーグ放映権オークションまでに、さまざまな収益モデルを試す十分な機会を得られる。つまり、同社が得意とすること、つまり関連データの取得および分析によって、Prime加入者を増やし、顧客のターゲティングを改善し、売り上げの増加を導くのである。

2018年2月、YouTubeは、幅広いスポーツコンテンツをYouTube TVストリーミングサービス（現在は月額40米ドルで米国でのみ提供）に追加すると発表し、コードカッティング（ケーブルテレビからインターネット視聴への移行）を大きく後押しした。今では、NBA、MLBから、UEFAチャンピオンズリーグ、イングランドプレミアリーグ、大学バスケットボール、主要PGAトーナメントまで、魅力的なスポーツコンテンツを誇る。スポーツファンがデジタルプラットフォームでコンテンツを消費するのに慣れるにつれ、YouTubeのテレビコンテンツが米国の消費者にとって魅力的になることは間違いない。

Facebookについて言えば、現在、ユーロスポーツの元最高経営責任者(CEO)であるピーター・ハットン氏がスポーツコンテンツを推進している。インド亜大陸、東南アジア、中南米において最近締結した主要サッカー大会の放映権契約（およびその後の、または期待されるサプライセンス契約）により、このソーシャルメディアの大手は、スポーツメディア放映権の分野でもしっかりと地位を確保した。世界に20億人以上のアクティブユーザーを持ち、ユーザーデータを豊富に蓄積しているFacebookは、広告収益の点で有利な立場にある。この意味で十分な規模を持つ同社は、放映権を取得したような大規模な市場（ユーザー数の点で）で、従来の地上波の経済モデルをデジタルに適用することができる。

DAZNも、特にボクシングとイタリアサッカーにおける最近の多数の放映権取得で注目を集めている。DAZNはこのほど、ストリーミングサービスを提供する6番目と7番目の国としてイタリアと米国を追加した。クリスティアーノ・ロナウドをグローバルアンバサダーに迎えたことで、このスポーツOTTは勢いを増している。しかしながら、スポーツに特化した

同じ地域内でもさまざまなチャネルの組み合わせに対応するため、放映権のパッケージと構造は、さらに複雑化すると予想される。権利所有者は、経営および財務の観点から、この新しい現実に適応しなければならない。前途は多難である。

Vincent Gaillard氏
CEO, European
Professional Club Rugby

OTTが、そのビジネスモデルを実証するクリティカルマスに到達できるかどうかはまだ分からぬ。

理論的には、選択肢の増加、アクセスの利便性、そして安い価格（少なくとも短期的には）の全てが消費者にとって朗報であるはずだ。これは、スポーツ放映権の新しい競争の時代も意味している。さまざまな関連企業のビジネスモデルの有効性と配信規模により、放映権の価値は全体的にさらに上がるかもしれない。どちらにしても、スポーツコンテンツの人気が高い限り、スポーツプロパティは、旧チャネルと新規チャネルの両方で消費者に対応し、収益を最大化する必要がある。

思い込みか現実か： 「生放送」は徐々に消える？

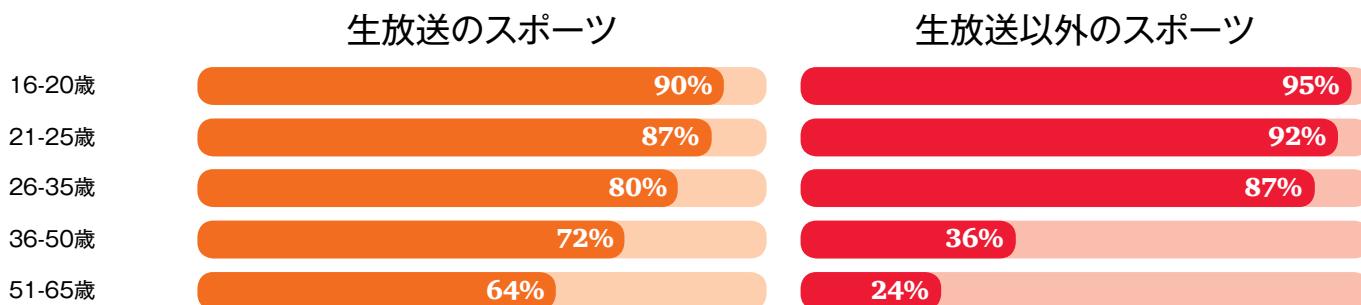
データ提供:IRIS (Intelligent Research in Sponsoring)

先の「思い込みか現実か」のセクションで述べたように、若者は従来型のテレビからオンライン画面へと明らかに移行している。今、自問しなければならない

のは、ライブコンテンツが従来のテレビと同程度にオンラインで消費されるかどうかだ。生放送は持続するだろうか？ 視聴者はライブコンテンツからも離れていく

のだろうか、それとも単に消費チャネルだけの変化だろうか？ 簡単な答えはない。

オンライン画面でスポーツ視聴する際の、コンテンツ種別の違い
回答の割合（年齢層別）、生放送か生放送以外かの2択



出典 : IRIS Intelligence | Market Research - 02/2018 - CAWI - Survey N = 1,024 - (16歳-65歳)

回答者 : 15の市場より選定

オンライン視聴=携帯電話（スマートフォン）、ラップトップPC、デスクトップPC、タブレット

上記のデータを見ると、51歳以上の64%がオンライン画面でスポーツ生中継を見ている。これは、高い年齢層も新しい視聴方法に適応していることを示す。しかし、生でないコンテンツをオンラインで視聴しているのは、51歳以上の消費者の4分の1未満にすぎない。おそらく高い年齢層の大半は、生で「満足」し、イベントが終わった後は視聴する必要を感じていないのだろう。これは、高い年齢層が、従来のテレビで視聴するのと同様にデジタルでスポーツ生中継を視聴しているという仮説を裏づける。つまり、チャンネルを合わせ、時間を持って、最初から最後まで観るということだ。

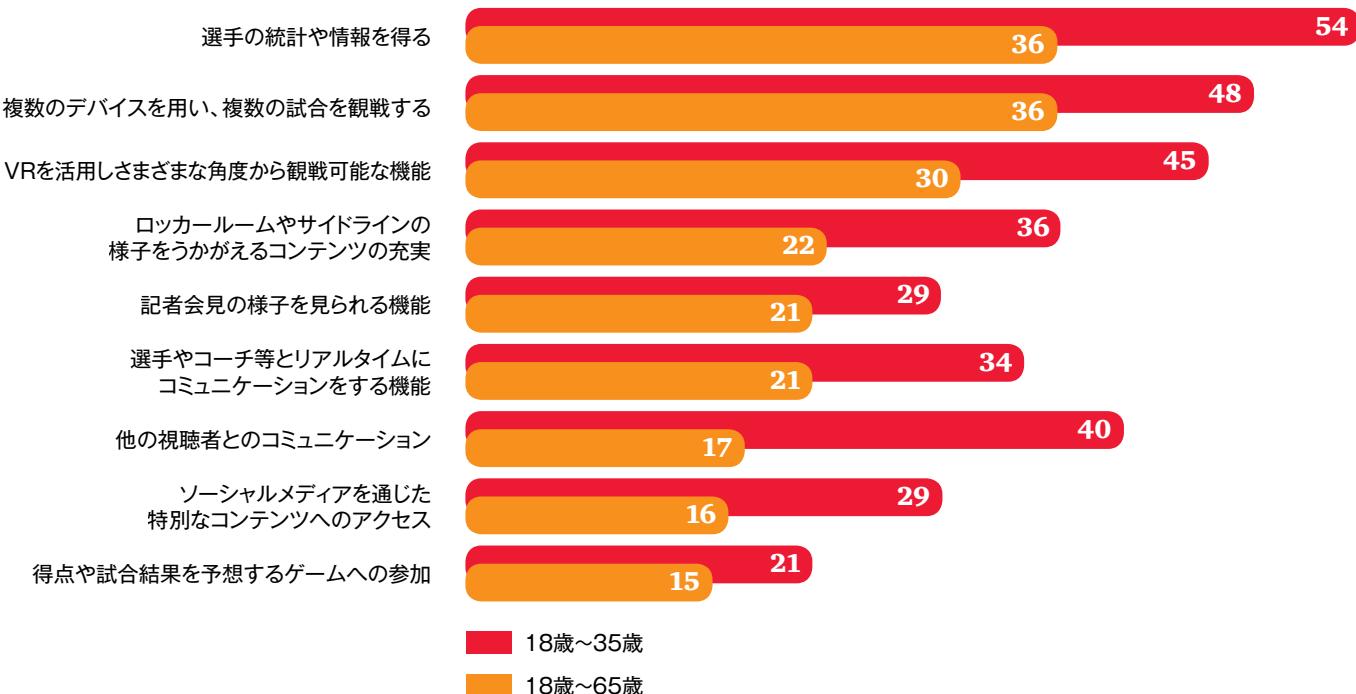
若い世代の状況はかなり異なる。まず、35歳までの人の80%以上がオンライン画面でスポーツの生中継を見るという結果は、依然として生中継が重要であることを実証しており、スポーツ業界は安堵するだろう。しかし、ただ喜んではいられない。同じ年齢層のさらに多くの割合が、生中継以外のコンテンツも観ると回答しているからだ。これは、年齢層によって消費パターンが全く異なることを示している。

PwCの仮説では、35歳以下の視聴者も生中継を観ることは観るが、36歳以上の人ほど熱心には観ていないようである。例えば米国のテレビ視聴者を考えてみよ

う。eMarketerが発表した最近のデータでは、70%以上の方がテレビと同時に別の画面を使用している。91%はテレビを見ながらスマートフォンを使用し、74%は別の画面でテレビの内容と関係のないコンテンツを消費している。35歳以下の視聴者はよそ見をしながら生中継を視聴し、36歳以上より時間も短い。あるいは最も盛り上がる、話題になっている、あるいは必見のコンテンツだけを視聴する。

スポーツは、視聴者が従来型のテレビに、あるいは特定の時間にデジタルデバイスにスイッチを入れる最後の理由だろう。

スポーツの生放送ストリーミングへ将来的に搭載を要望するサービス（2017年調査）
回答の割合



出典：IRIS Intelligence | Market Research - 12/2017 - CAWI - Survey N = 1,024 (18-65歳)、N = 322 (18歳-35歳)
回答者：25の市場より選定

スポーツは、視聴者が従来型のテレビに、あるいは特定の時間にデジタルデバイスにスイッチを入れる最後の理由だろう。しかし、オンデマンドが視聴者の生活に普及するにつれ、特定の時間にコンテンツを視聴しようと思わせるためには、非常に高いクオリティーとエンゲージメント

が必要となる。このことは、スポーツ生放送のストリーミングに望ましい機能について、このほど25の市場で実施した調査でも裏づけられた。18歳～35歳は、18歳～65歳の幅広い年齢層で集計した場合より、はるかに多くの期待している（上記グラフ参照）。

ここでの要点は何だろうか？ 今後、生中継の観客を獲得するのは、競技場の内外で最も革新的であり、生中継の環境にオンデマンドのバラエティーとパーソナリゼーションを統合しつつ、ソーシャルメディアでの会話へのシームレスな移行を提供する者となるだろう。

思い込みか現実か：
「生放送」は徐々に消える？



...ファンを椅子に座らせておける限り

Sports sponsorship : デジタル時代における投資対効果



Stefanie Vogel

スポンサー企業は、今後3~5年間、ROI（投資対効果）の向上に力を注ぐ必要がある。当社は、スポーツ業界のリーダーに対し、スポンサー企業の幹部が消費者行動の継続的变化についてどのように考えているのか、今後スポンサーシップの価値がどのように変化するかについて調査を実施した。スポーツ業界のリーダーの回答はどうだろうか？　スポンサー企業はミレニアル世代の行動変化に追いつけておらず、ファンを知りパーソナライズすることが将来のスポンサーシップの青写真として重要であるということが理解できていないように見受けられる。

消費者の行動変化に追いつけないスポンサー企業

業界リーダーの半数以上（56.3%）は、世界のスポンサーの経営幹部がスポーツ放映に関する消費者行動の変化を全く、または部分的にしか認識していないと考えている。スポンサーは一般に、自社がスポンサーを務めるイベントの視聴者に影響を与える能力について自信を持っている。しかしながら、何百万米ドルもの価値を持つであろう問い、例えば、イベントについてオンラインで会話している多くのファンとどのようにつながることができるのか、そして、どうすればその会話に関与できるのだろうか、といった問い合わせに答えは出でていない。こうした問い合わせへの一つの答えは、スポンサーシップとメディアの統合にあると当社は考えている。つまり、スポンサーの目線からコンテンツを創造することが差別化のポイントとなる。

スポンサーがスポンサーシップパッケージを買うだけで済むという時代は明らかに終わった。

スポンサーがスポンサーシップパッケージを買い、看板用のアートワークを送り、利益を出すのを待っていれば済むという時代は明らかに終わった。今後は、価値を生成するデジタルコンテンツ戦略を具体的なスポーツプロパティに応じて開発することが重要となる。従来に比べ、そのような戦略には、斬新なアイデアを

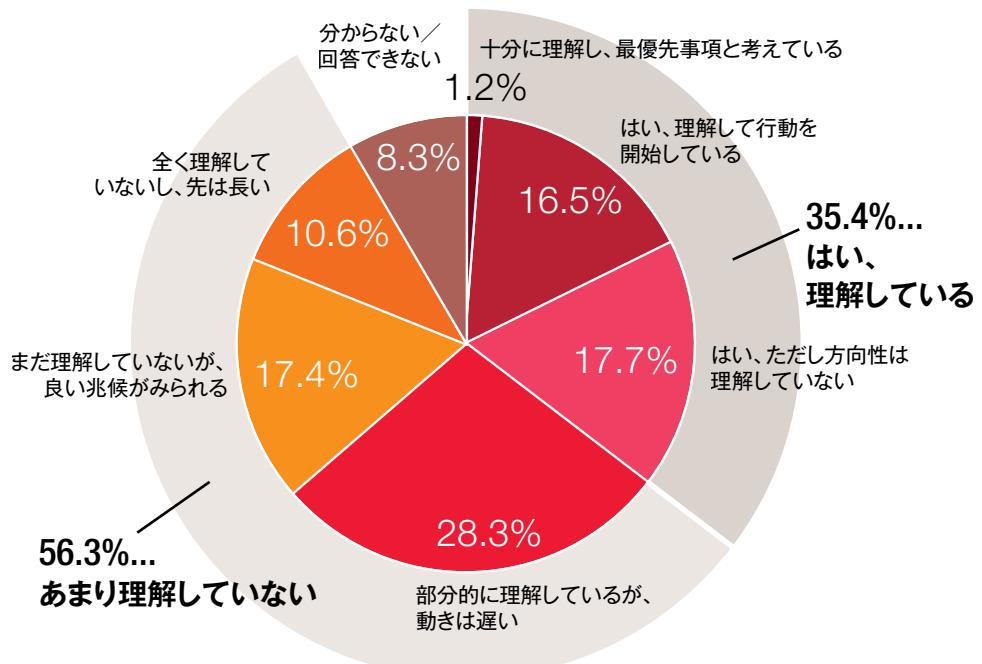
採り入れ、当初の実施段階では強い信念を持って全力で取り組む必要があるかもしれない。ミレニアル世代が役員会にいることはほとんどない。したがってスポンサーシップマネージャーは、確固たる根拠を準備して、そのような革新的なアイデアの実行を経営幹部に訴える必要がある。

さまざまなシューズブランド（Nike、adidas、Under Armour、そして既成概念を打ち碎くようなBig Baller Brand）が、ビデオゲーム「NBA 2K」に積極的に取り組んでいるのは良い例である。ブランド入りのシューズを履くのは、もはや選手だけではない。ユーザーは自分の選手を作成し、いずれかのブランドとスポンサー契約を結ばせることができる。これは、顧客ロイヤリティを生み出す斬新な方法である。お気に入りのNBA選手がコート上で特定のブランドのシューズを履くだけでなく、自分で作成した選手がビデオゲームの中でそのブランドを身に着けることで愛着が生まれる。

そのような戦略を効果的に実行するには、ブランドが組織内に残っているマーケティングとスポンサーシップのサイロ化を解消し、協力を促進してリソースを有効に活用する必要がある。スポーツプロパティとの関係においてROIを高めるには、統合戦略と積極的な活用を通じてスポンサーシップから最大限の利益を引き出すしか道はない。

スポンサーは「理解」している?

一般にスポンサーの経営幹部は、スポーツ放映に関する消費者行動の変化を十分に理解しているだろうか?
回答者の割合（選択は一つ）



出典：PwC分析, N = 407

ミレニアル世代の消費者と どうつながるべきか

デジタルメディアの視聴が増えるとともに、スポンサーの優先事項は変化している。ミレニアル世代は異なる形でブランド企業と接する。彼らの優先事項は信頼性とアイデンティティーである。マスメディアに登場することは依然として重要だが、ブランドは、スポンサーシップの契約が多くの面で有効なエンゲージメントにつながるよう、他にも多くの要素を検討する必要がある。

うれしいことに、ミレニアル世代は、高度なエンゲージメントを求める積極的な消費者である。ファン、チーム、選手が生成したコンテンツは急速に増え、Bleacher Reportなどの企業は、人気のユーザー生成コンテンツ／ソーシャルメディアアカウントの買収に助けられて正当なスポーツコンテンツチャネルになりつつある。こうして双方向コミュニケーションが可能なコンテンツにアクセスできることは、現代のスポーツファンのエンゲージメントにとって重要である。

メディアの消費方法も変化し、チャネルやデバイスの断片化が進んでいる。従来のテレビに代わってオンラインでの消費が増え、オンデマンドで消費できるメディアの種類（ハイライト、データ／統計、舞台裏コンテンツ、選手やファンの個人的な投稿）の増加がそれに拍車をかけている。これは困難でもあり、チャンスでもある。消費者には無数のコンテンツの選択肢があり、ブランドが目立つのを難しくしているが、逆にブランドにとってメッセージを発信するチャンスも無数にあるからである。



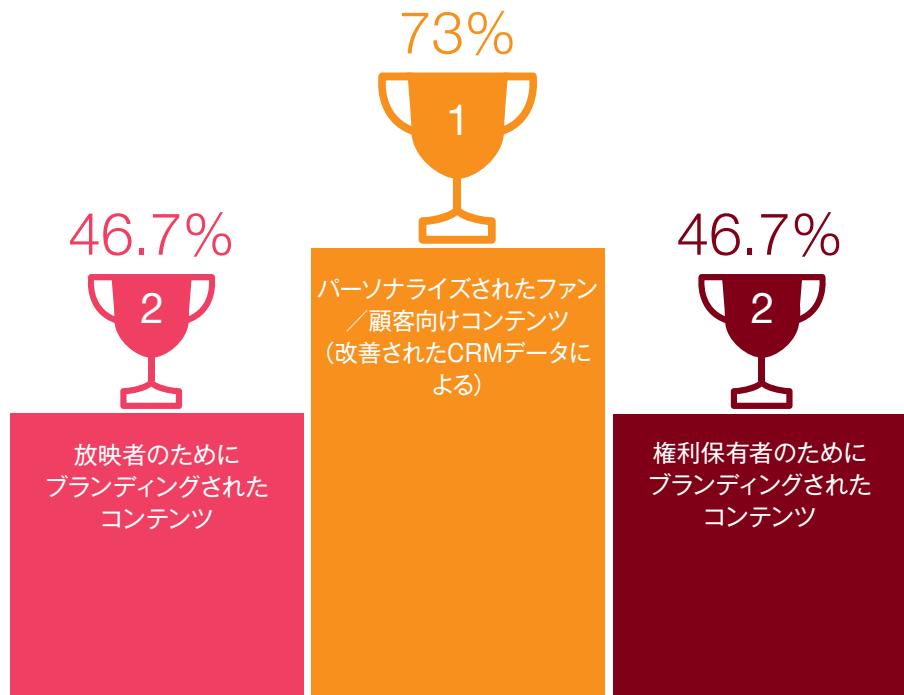
パーソナライズされたコンテンツが主役

こうした難しい環境でROIを最大化するために、スポンサーの戦略では何を重視すべきだろうか？回答者の4分の3近くは、ファン／顧客のターゲティングのパーソナライズ（CRMデータの改善）が間違いない優先事項だと回答している。これは当然のことだ。現代のスポーツスポンサーシップ界の「決め手」は、ファンが誰かを知り、顧客の好みを把握するとともに、その知識を利益に変える有効な方法を見つけることだからである。

ここで特に興味深いのは、バーチャル広告の成長である。今年3月にSupponorの技術が品質試験に合格し、ドイツのサッカーリーグが国際的な配信に向けて今季から導入している。スポーツ生中継がオンラインに移行するにつれ、権利所有者は、今のブランドが期待するレベルの顧客ターゲティングを提供できるようになる。大詰めは、複数のタッチポイント（ソーシャルメディアの利用、発券、マーチャンダイジングなど）のデータを統合し、ファンのプロファイルを作成してリアルタイムのターゲティングに役立てることだ。

これがどのように権利所有者のスポンサーシップ戦略に影響するのだろう？パーソナライズしたコンテンツの価値が上がるにつれ、PwCはスポンサーシップ関係が高度に進化すると考えている。権利所有者は、独自の方法でファンに到達およびエンゲージしたいブランドのグループに対し、オーダーメードのパッケージを提供するようになるだろう。同時に、権利所有者は、特定の地域や特定のオー

スポンサーがROIを向上させるうえで注目すべき領域 Top3 (回答率が高い順)
回答の割合、三つまで選択可能



出典：PwC分析, N = 407

ディエンスプロファイルに注目されることを望むブランドを引きつけようと、現在は他のメディアチャネルでしかできないターゲットを絞ったタイプの到達方法を提供しようとするかもしれない。このような観点で見れば、未来のスポンサーは、権利所有者の真の「パートナー」と変貌し、スポーツに関する戦略的な問題を扱うようになると期待される。

“
権利所有者は、メディアコンテンツを独立した収入源というより、チケットやグッズを販売し、ブランドロイヤリティを構築するためのマーケティング戦略の一環と考え始めるべきである。
”

Peter Hutton氏
Director of Global Live Sports Partnerships and Programming, Facebook

全てはファンのために

スポンサーまたは権利所有者のいずれのデジタルチャネル上であれ、ブランド入りのコンテンツも、スポンサーがROIを高めるために力を入れるべきだと回答者が考えている分野である。これは、全ての関係者がコンテンツに関与する必要があり、最も魅力的で信頼性の高いコンテンツを持つ者が勝つという当社の考えを裏づけている。

これは、全ての関係者がコンテンツに関与する必要があり、最も魅力的で信頼性の高いコンテンツを持つ者が勝つ。

この新しい現実において、スポーツプロパティはコンテンツ管理の方法に大規模な変更を加えている。もはや旧来型の一方通行のコンテンツを制作するだけで、スポンサーに付加価値を生成することはできない。スポーツに関与することにより、ブランドは、強力で、分かりやすく、信頼性の高いブランドアイデンティティーを構築し、ターゲットとする消費者に訴求したいと考えている。これは、スポーツの中核的資産、すなわちチーム、選手、彼らの物語と価値、そして何よりもファンを管理し、アクセスすることを意味するようになるだろう。

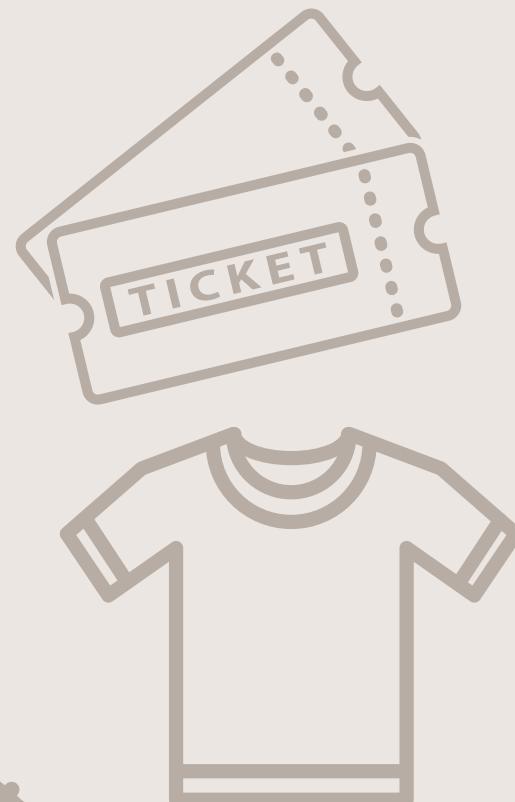
このトレンドには、ファン目線でスポーツイベント前後のコンテンツを集めることを重視したプラットフォームが適している。スポンサーにとっては、より多様で継続的な形でエンゲージする待望のプラットフォームである (COPA90、Dugoutなど)。

選手と緊密に協力し、アクセスを促進してアクティベーションを最適化することは、現在のスポンサーが求める世界的なエンゲージメントを高めるために必須です。

Jérôme de Chaunac氏

Managing Director, Paris Saint-Germain, Americas

また、ここで指摘すべき点として、スポンサーがEコマースを通じたコンバージョンに力を入れるべきだと考える回答者が23.4%しかいないことだ。Eコマースが優勢の小売業界において、当社はこれがもっと優先されても良いと考える。確かに、どんなスポンサーシップパッケージでも、主要機能として、視聴者をスポンサーの製品やサービスの購入に導くコールトゥアクションを備えているべきである。ハイネケンの有名なUEFAチャンピオンズリーグキャンペーン「Share the Drama」では、例えばファンがハイネケンのビール6缶パックを買い、WhatsAppで個人情報を提供すれば、プレゼントに応募できた。Amazonがビール6缶パックをドローンで届けてくれるのも、まもなくそれほど非現実的ではなくなるかもしれない。同社はこのほど、2018年アイアンマン世界選手権大会のタイトルスポンサーとなり、さらに重要なこととして、イベントの公式スポーツ栄養小売業者となることを決定したからである。

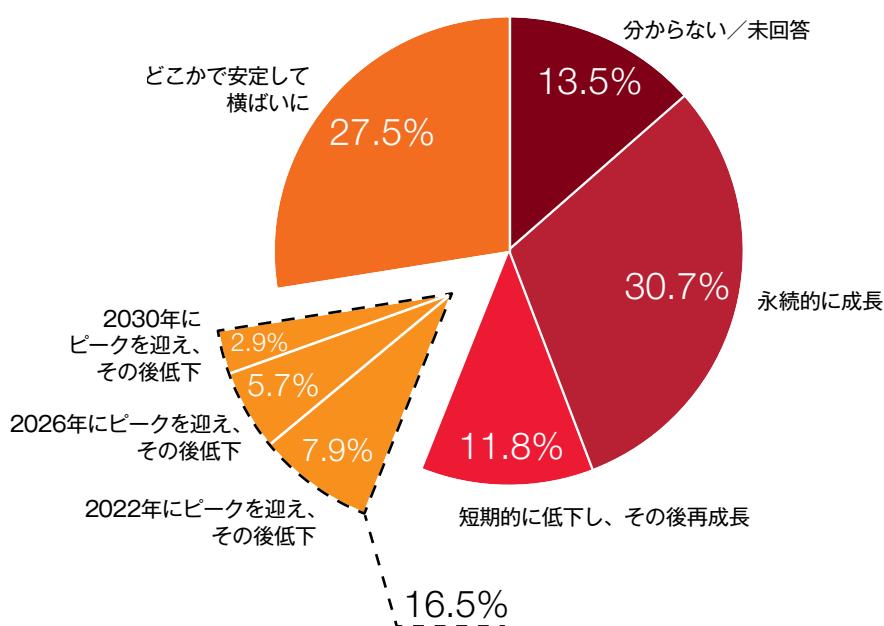


今後のスポンサーシップの価値についても明確な答えはない、だが放映権の価値より安定的

大まかに言えば、世界的なスポンサー シップ権の変化は、放映権の変化に類似

し、二つの収益ストリームは本質的には同様の動きを見せるものと予想される。

世界におけるスポーツスポンサーシップ権利の価値の見通し
回答の割合、選択は一つ



出典：PwC分析, N = 407

スポーツ業界のリーダーは、今後のスポンサーシップの価値について、無限に成長する（30.7%）という意見で一致し（放映権は34.2%）、中期～長期的に低下すると回答した割合は少ない（2022年、2026年、2030年にスポンサーシップ権の価値がピークに達し、それ以降は低下するという回答は合計で16.5%、放映権は24.4%）。

市場がどこかで安定し、横ばいになると考えている回答者はスポンサーシップ権について27.5%、放映権について21.4%であることも考えれば、全体としてスポンサーシップの価値のほうは放映権より将来的にやや安定していると思われている。

権利の価値がどう変化しようと、スポンサーの価値に対する認識には根本的な変化が生じている。それによってスポンサーがスポンサー関係に何を求めるかも変化しており、そのニーズを満たせるかどうかは権利所有者にかかっている。

Esports : 本物のビジネスとなるeスポーツ



Clive Reeves

PwCがeスポーツに関する調査としてとりまとめた項目は主に「従来型スポーツがeスポーツから学べることは何か」、「eスポーツはオリンピック競技に含まれるべきか」、「従来型スポーツチームがeスポーツの発展の機会を生かして取り組むべきことは何か」である。また、従来型スポーツがeスポーツ市場に参入をためらっている主な理由についても尋ねた。回答結果が示す結論として、eスポーツは既に無視できる存在ではないことが明らかであり、従来型スポーツ組織が取るべきアクションは、急速に成長を続けるeスポーツ市場参入に向けた戦略を策定することである。

ブームに乗って

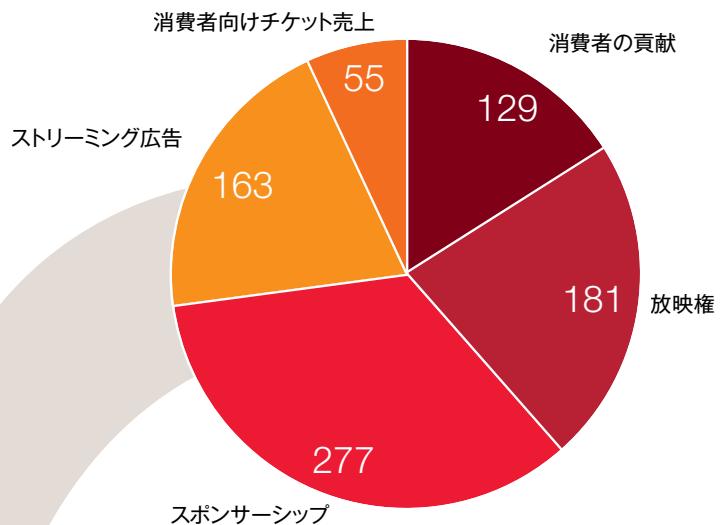
2018年、業界がさらなる成熟の兆候を見せると同時に、eスポーツブームが勢いを増した。過去1年間、発売元(Blizzard Entertainment、Riot Gamesなど)はフランチャイズリーグを発表、従来型スポーツ(NBA、F1など)はeスポーツ大会を開催、主流放送局(ESPN、Sky Sportsなど)はeスポーツ番組の放映を開始した。このような発展は、2018年には8億490万米ドル規模に達する(2017年比で29.8%増)というeスポーツ経済の予測を裏づけるものである。飛躍を支えるのは、地域的ブランド、あるいは増加中の非地域的ブランドによる直接的(スポンサーシップ)とストリーミング広告)および間接的(放映権)な投資である。

過去1年間で最も成長率の高かった収益源は放映権であり、2017年と比較して49.6%の成長が予想される。

放映権は、2018年に前年比49.6%という急成長を遂げる収益ストリームと予想されている。規模の点では既にトップの収益ストリームであるスポンサーシップも24.8%の成長が見込まれる。

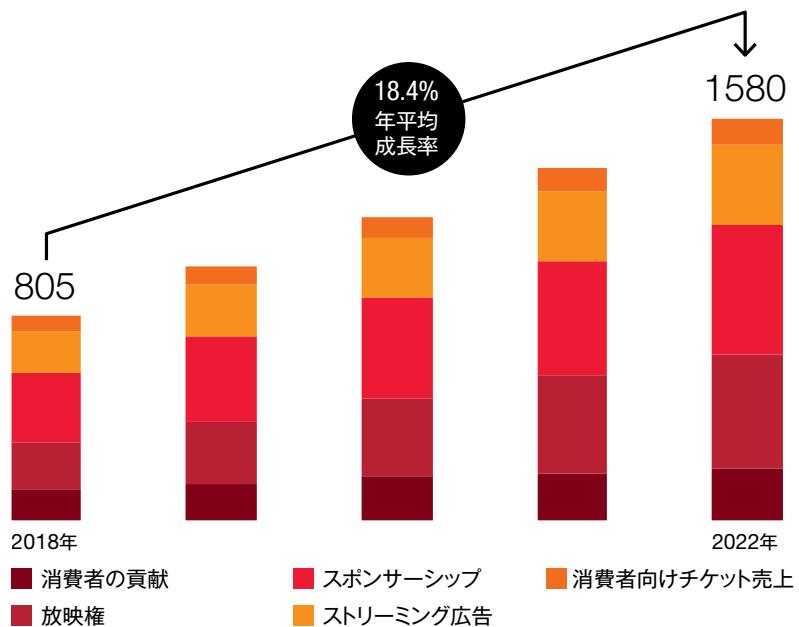
将来に関して、PwCの最新版「グローバルエンターテインメント&メディアアウトルック」のデータによると、世界のeスポーツ収益の年平均成長率(CAGR)は18.4%となり、2022年にその収益は158万米ドルに達すると予想している。この成長の要因は、スポンサーシップ(5億米ドル、総収益の31.7%)、僅差で続いている放映権(4.49億米ドル、総収益の28.4%)、スポンサーシップとの差を縮めている)、そしてストリーミング広告(3.16億米ドル、総収益の20%)である。「展望」で測定した5つの収益ストリームのうち、最も成長が遅いのが消費者による貢献で、eスポーツイベントのゲーム内アイテムとバーチャル参加するためのバトルパスの売り上げを含む。それでも2017年～2022年の年平均成長率は12.7%である。

eスポーツの主な収益源（2018年）
米ドル（百万）

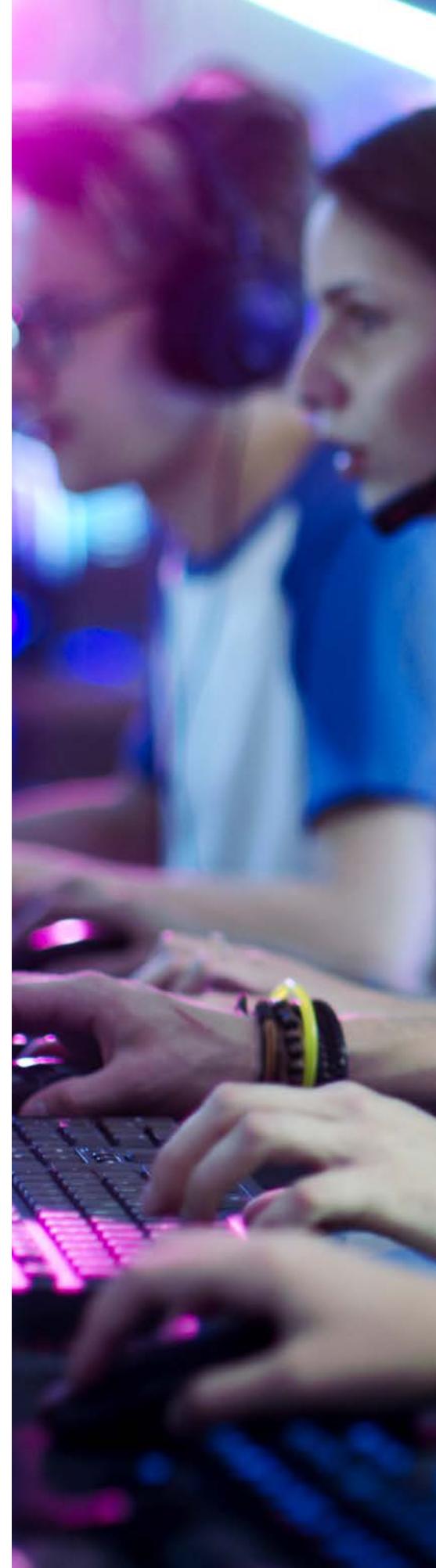


出典 : PwC, Informa Telecoms & Media, Ovum

世界のeスポーツ収益展望（2018年～2022年）
米ドル（百万）



出典 : PwC, Informa Telecoms & Media, Ovum

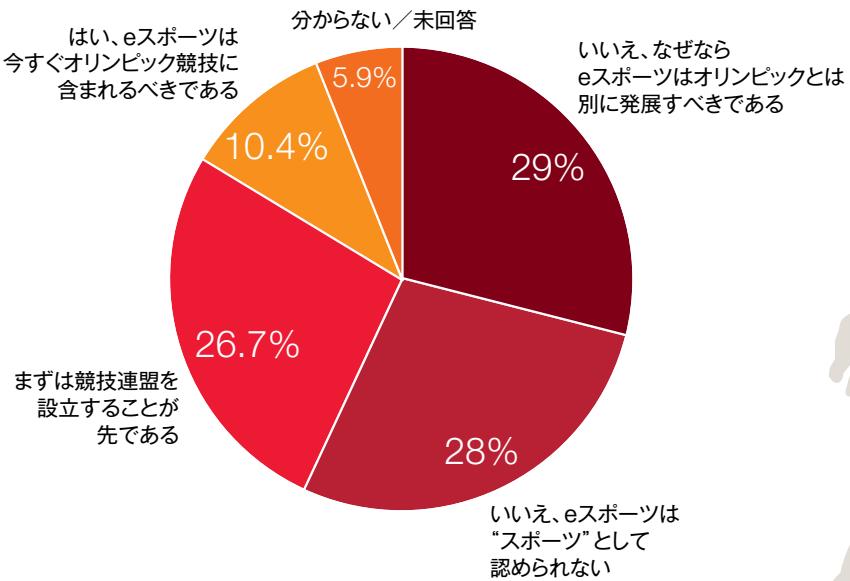


eスポーツは オリンピック競技か

2017年10月に実施された第6回オリンピックサミットの後、国際オリンピック委員会は、eスポーツを「スポーツ活動」と認め、「この分野をさらに深く検討し、いずれオリンピックムーブメント関係者と協議する」ことを求めた。これにより、2024年パリ・オリンピック組織委員会によって広く提案されているeスポーツのオリンピック競技化について、論争がさらに激化し、2018年7月21日にはIOCと国際スポーツ連盟機構(GAISF)による「eスポーツフォーラム」が開催された。

PwC調査の回答者に限って言えば、圧倒的多数の83.7%が、(まだ) オリンピックにeスポーツを含めるべきではないと考えている。その理由は、eスポーツは独自に発展すべきである(29%)、eスポーツはスポーツではない(28%)、eスポーツにはオリンピック競技を目指す前に競技組織が必要(26.7%)に分かれれる。この三つは、前述のeスポーツフォーラムでも大きな論点となり、暴力的な内容を含むeスポーツがオリンピックの理念と相いれるのかどうかも長く議論された。

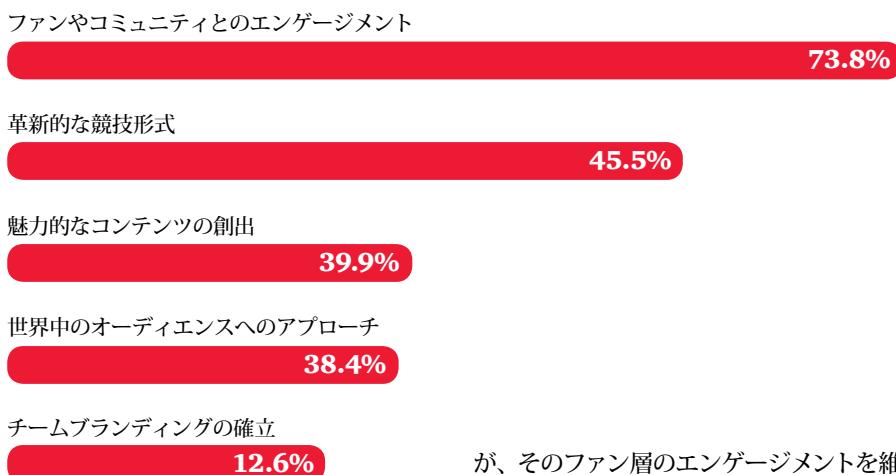
eスポーツはオリンピック競技に含まれるべきか?
回答者の割合（選択は一つ）



出典 : PwC分析, N = 404

見事な ファンエンゲージメント

従来のスポーツがeスポーツから学ぶことができるTop 5
回答者の割合、三つまで選択可



出典：PwC分析, N = 404

このような結果は、当面、eスポーツがまだ従来のスポーツとは区別されることを示している。eスポーツは、特に若い世代の間で、多くの意味で競合する娯楽ではあるが、健全に共存できることは間違いない。実際に回答者は、従来のスポーツにおいても、驚異的な成長を見せるeスポーツから、特にファンやコミュニティとのエンゲージメントについて多くを学ぶことができると考えている（73.8%）。

従来のスポーツは、競技形式の革新（45.5%）、魅力的なコンテンツの作成（39.9%）、世界中のオーディエンスへの到達（38.4%）の面でも、eスポーツから学ぶことがあると考えられている。これらは全て、ファンとのエンゲージメントやコミュニティの構築を促進する。eスポーツは本質的に、若くて可処分所得の多いデジタルネイティブのファンを引きつける

が、そのファン層のエンゲージメントを維持することでも明らかに優れている。従来のスポーツのほとんどにおいて視聴者が高齢化していることを考えれば、この点は注目に値する。

例えば、NBAとビデオゲーム会社のTake-Two Interactiveが提携したNBA 2K Leagueが第2シーズンに入るにあたり、コミッショナーのAdam Silver氏は、NBA自体がeスポーツの放映スタイルに適応する方法を見つけるべきだと繰り返し語っている。これには、音声と動画のフィード分離、コメントなどのファンとの交流、リアルタイムの統計分析、2画面体験の利用などがある。どの手法を導入するかはまだ決定されていないが、これらの多くは権利がそれほど制限されていない国際市場でテストされると思われる（米国のデジタル権は2024～2025年のシーズンの契約）、試合に対する関心は高まっている。新しいトレンドに適応するNBAの実績を見れば、今後の動向を慎重に追う価値はあるだろう。

“

Peter Warman氏 (NewzooのCEO)
の経営上の見解

従来のスポーツとゲームには、多くの類似点と相違点があり、双方が多くを互いから学ぶことができる。

すでにスポーツ業界にはデジタルストリーミングが普及しつつある。スポーツ企業は、新しい形のエンゲージメントと直販（D2C）のビジネスモデルを実験しているだけでなく、ゲーム業界全体をアイデアの源と考えている。特に従来のスポーツは、eスポーツと多くの類似点を持つ分野であり、貴重な教訓を数多く得ることができる。

このため、私は、スポーツコンテンツの開発、配布、収益化にさらなる革新が起きると期待している。原動力となるのは、あらゆる形態のエンターテインメントに関して、これまでの世代とは全く異なる期待を持つ現代の若い消費者だ。

同時にeスポーツは、特に業界の運営に関して、従来のスポーツから多くを学ぶことができる。これまでゲーム会社は、視聴者から収益を得ることをほとんど考えて來なかった。ここでは、従来のスポーツ企業に指針を見出すことになるだろう。今後、コンテンツ権の取引は、eスポーツの最も急速に成長する収益ストリームになると期待される。

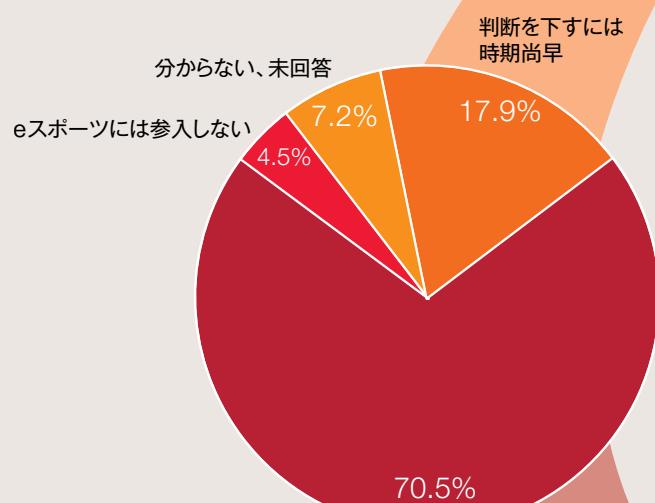
私は、eスポーツ企業にも従来のスポーツ企業にも、互いの違いを理解し、認めれば、明るい未来があると思う。特に、互いの業界の成功と失敗から学ぶことが重要だ。

”

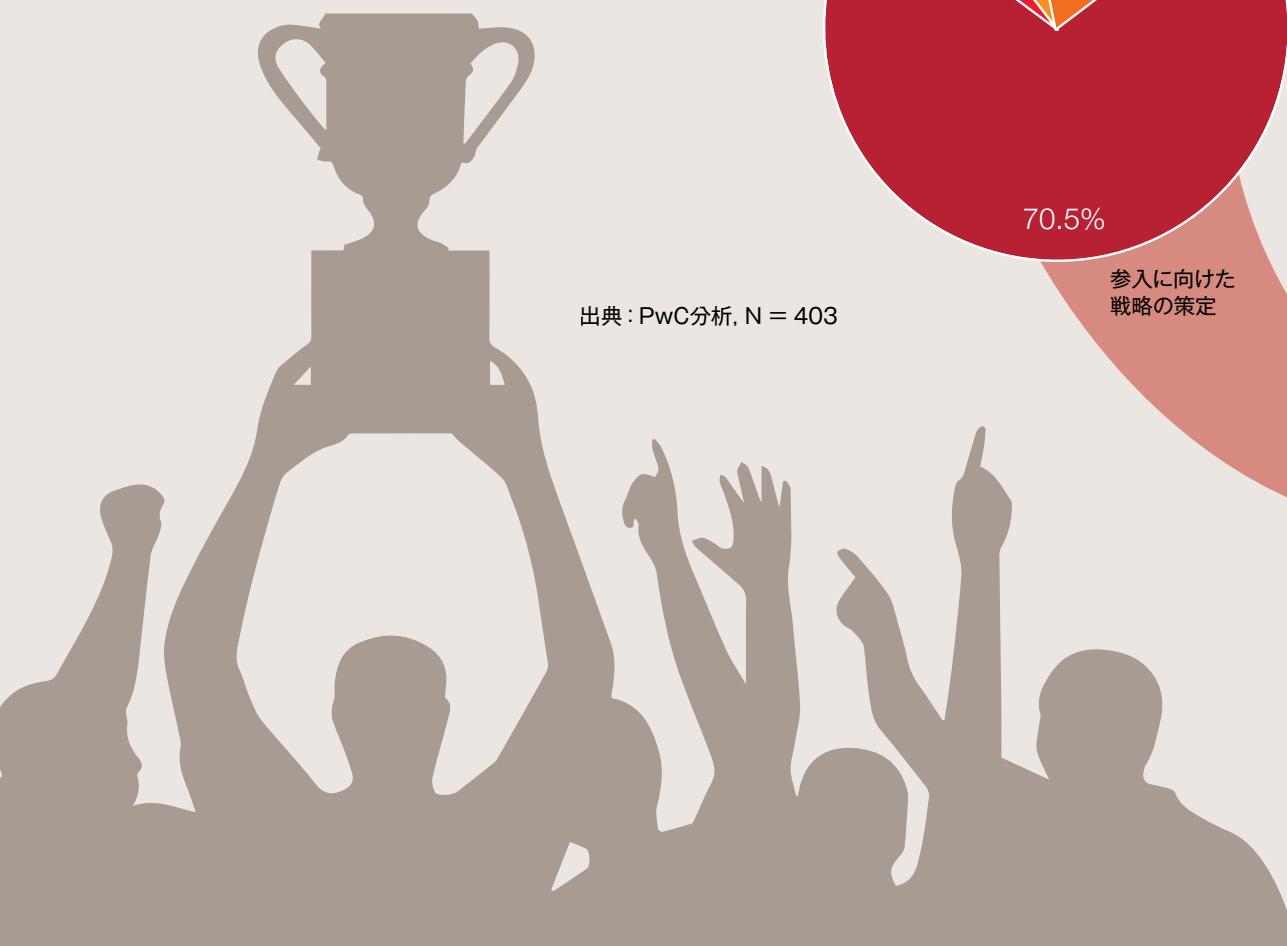
eスポーツはもはや無視できない存在、 今後どう進むべきか

eスポーツに参入すべきかどうかという問い合わせに対し、回答者の70.5%は市場参入に向けた戦略を策定する、17.9%は判断を下すには時期尚早、4.5%のみが参入に反対と回答した。

従来型スポーツはeスポーツにおいて何をすべきか
回答者の割合（選択は一つ）



出典：PwC分析, N = 403



従来型スポーツがeスポーツに参入しない理由 Top 3

回答者の割合、三つまで選択可

ビジネスモデルの理解不足

66.6%

オーディエンスや文化の理解不足

61.8%

エコシステムの未成熟

37.7%

出典 : PwC分析, N = 374

これほど大部分の人がeスポーツを無視できないと考えているのに、なぜ市場参入をためらっているのだろう？回答者によれば、ビジネスモデルの理解不足(66.6%)、オーディエンスや文化の理解不足(61.8%)、エコシステムの未成熟(37.7%)が最大の要因である。

さらに一步進んで私たちは、従来のスポーツがeスポーツ市場に参入する際に、トレードオフとなるであろういくつかの戦略について、どちらがより適切と考えるかを回答者に尋ねた。この結果を見ると、回答者は低いリスクでeスポーツ市場に参入したいと考えており、慎重な姿勢がうかがわれる。

北米やアジアなど、より成熟したeス

ポーツ市場では積極的な姿勢がみられるが、この全体像は、欧州のスポーツチームがeスポーツにこれまで保守的であるという当社の見解と一致している。

eスポーツの継続的な成長は、従来のスポーツ組織に戦略的な難題を投げかけており、多くの経営幹部が次に何をすべきかを議論している。そのような立場にある者にとって、eスポーツに対して信用

ある立場を取るには、十分な情報を得ることが重要である。それが、各法人のビジネスコンテキストと全体的な商業戦略に最も適した戦略開発の土台となる。eスポーツが成熟し、成長するにつれ、もはや見過ごすことはできなくなった。どのように関与していくべきか、今こそ検討するべきである。

従来型スポーツのeスポーツ参入における戦略的トレードオフ

回答者の割合、トレードオフにつき各質問においていずれかの回答を選択

自身と関連性の高い種目のeスポーツチームを設立(サッカーチームであればFIFA 18等)

64%

36%

競技に拘らずさまざまな種目のeスポーツチームを設立(League of Legends, Dota 2, Counter-Strike等)

既存のeスポーツチームの買収またはパートナーシップ締結

74%

26%

eスポーツ事業の新規立ち上げ

自身のブランドをeスポーツに拡大

84%

16%

独立したeスポーツブランドの展開

全く新しいファン層をターゲット

83%

17%

従来のファン層をターゲット

出典 : PwC分析, N = 220-267

Japan's Perspective

本稿で示したスポーツ産業における環境の変化について、日本の関係者はどのように見ているのだろうか。グローバルと日本国内の調査結果の対比に加え、本稿でも度々言及されている「若い消費者層」へのワークショップ・インタビュー結果に基づき考察を行いたい。

国内調査結果Summary

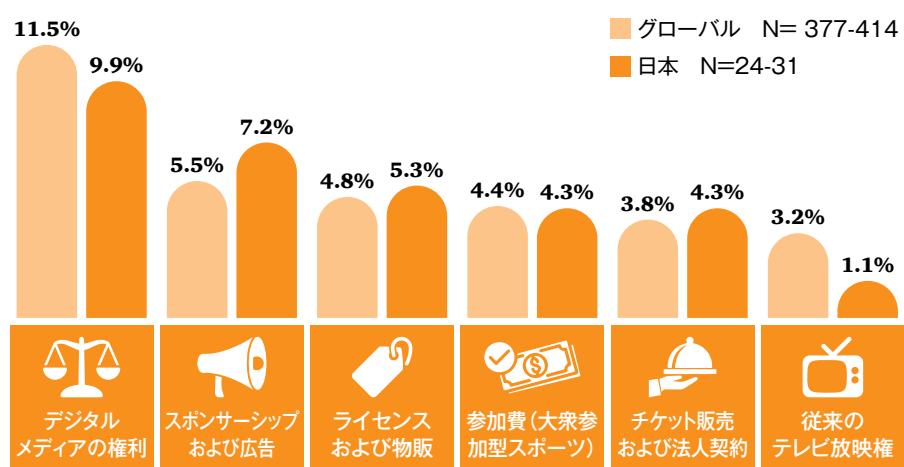
本調査では、日本国内のスポーツ産業関係者にも多数の回答をいただいており、日本国内単独で見た場合の調査結果とグローバルの調査結果の対比により一定の示唆が得られることが期待される。以下では、スポーツ産業における成長期待・環境の変化・eスポーツというテーマについてどのような傾向が見えるのかを整理する。

スポーツ産業における成長期待：

収益構造の成長に関しては、グローバルの調査結果と比べて少数组値の幅はあるものの、デジタルメディア権利が突出している点など、その傾向は大きく変わらない。これは、ここ数年、日本においてもNetflix、Hulu、DAZNなどのデジタルメディア企業が台頭しており、こうした影響が少なからずスポーツ産業にも及んでいることを示すものと考えられる。

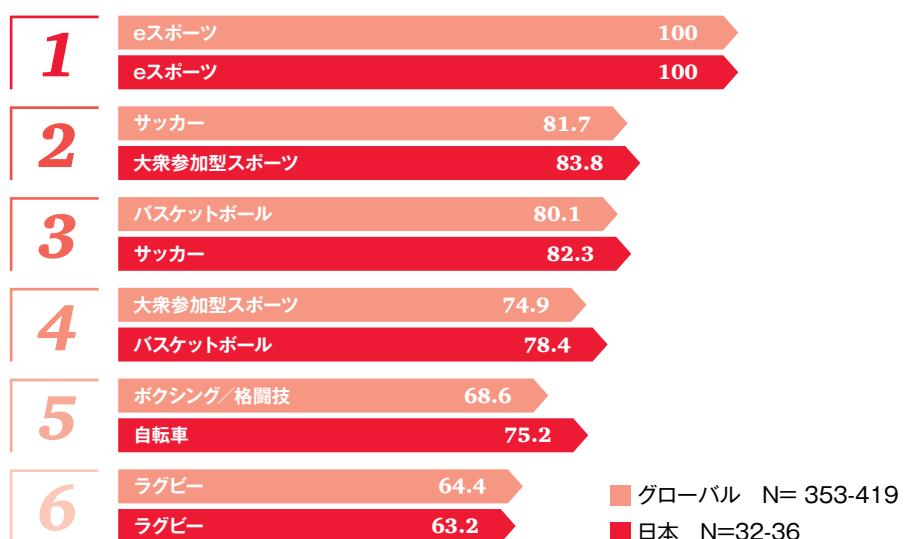
また、今後収益増加が見込まれるスポーツに関しては、eスポーツが首位である点はグローバルと変わらないが、一方で大衆参加型スポーツが2位に入っている点に注目したい。2007年に第1回東京マラソンが開催されたのち、全国各地で市民マラソン大会が増え続け、その大会数は10年前の3倍以上とも言われている。一部報道などでは、こうして増え続けた結果、集客に難航する大会なども出てきているようだが、今回の調査結果からはさらなる成長を期待する声が大きいということが分かる。

収益源ごとによる期待される今後3年～5年の年間成長率



出典：PwC分析

世界的に収益増加が見込まれるスポーツ（上位6種目）



出典：PwC分析

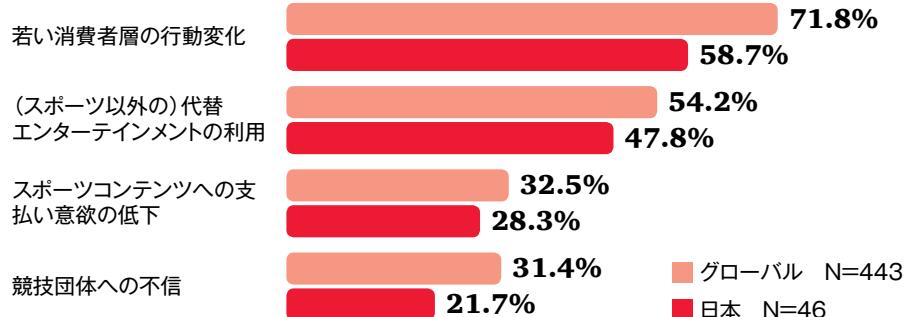
環境の変化：

スポーツ産業が直面する脅威についても、個々の選択肢の割合の多寡は異なるものの、若い消費者層の行動変化を最大の脅威とする点など、その傾向は日本においても変わらない結果となった。これは、日本国内におけるメディアの平均利用時間に係る調査からもその傾向がみられ、10-20代においてネットの利用時間がテレビ（リアルタイム）視聴時間を大幅に上回る結果となっている。

eスポーツ：

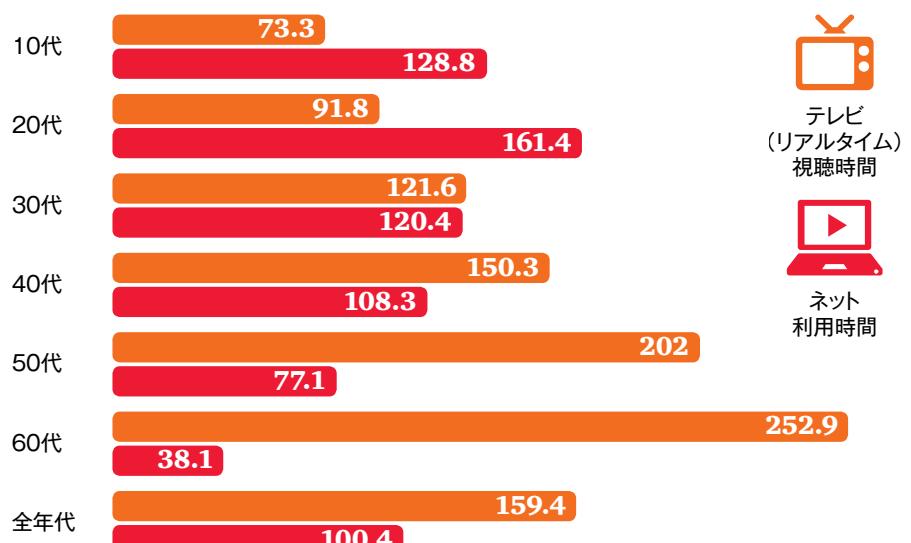
eスポーツはオリンピック競技に含まれるべきか、という設問に対する回答として現時点ではネガティブな反応が大勢を占めている点については、日本においても変わらない傾向となっている。ただ、その内訳をみていくと、現時点においてのみならず将来においても拒絶する回答（「いいえ、別に発展すべきである」「いいえ、『スポーツ』として認められない」の合計）が77.1%と、グローバル（57.0%）と比しても高い傾向を示している。eスポーツは、日本においても2019年に茨城県で開催される国民体育大会と同時に全国都道府県対抗の大会が開催されるなど、一定の盛り上がりを見せているものの、スポーツ産業の一部として発展していくのにはまだ時間を要することが想定される。

業界の脅威



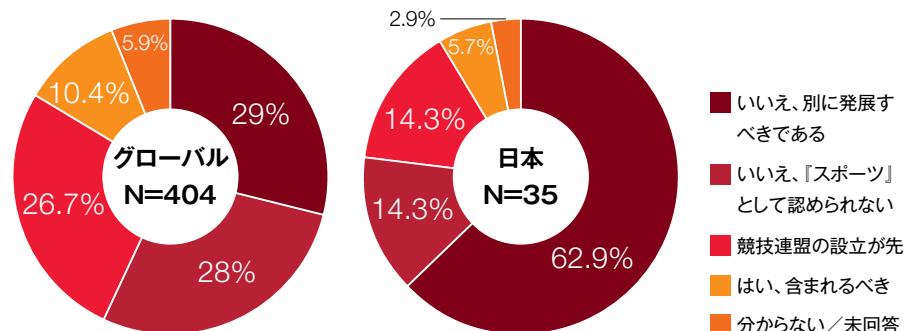
出典：PwC分析

[平日1日] 主なメディアの平均利用時間（全年代・年代別）(分)



出典：「平成29年情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査 報告書」
(平成30年7月 総務省情報通信政策研究所)

eスポーツはオリンピック競技に含まれるべきか？



出典：PwC分析

「若い消費者層」の意識

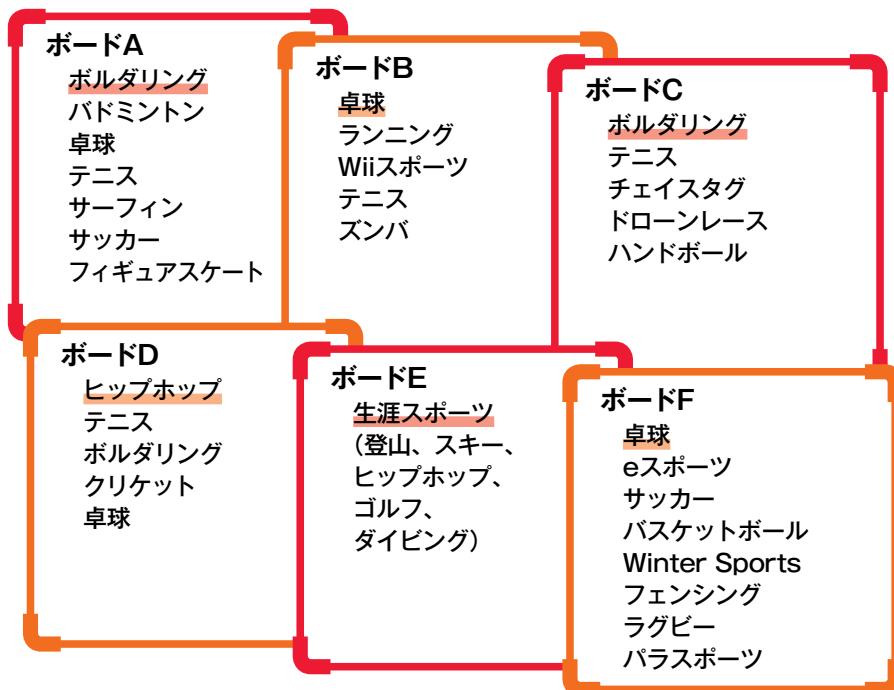
今回のThought Leadershipの発刊にあたり、いわゆるミレニアル世代である20代の学生20名に対し、ワークショップおよびアンケート調査を実施した。そこで得られた意見についてまとめる。

ワークショップは、いくつかのグループに分かれディスカッションする形で進められた。このディスカッションの中では、スポーツに対する考え方や今後成長すると考えるスポーツ、eスポーツについてなどさまざまなテーマについて議論された。

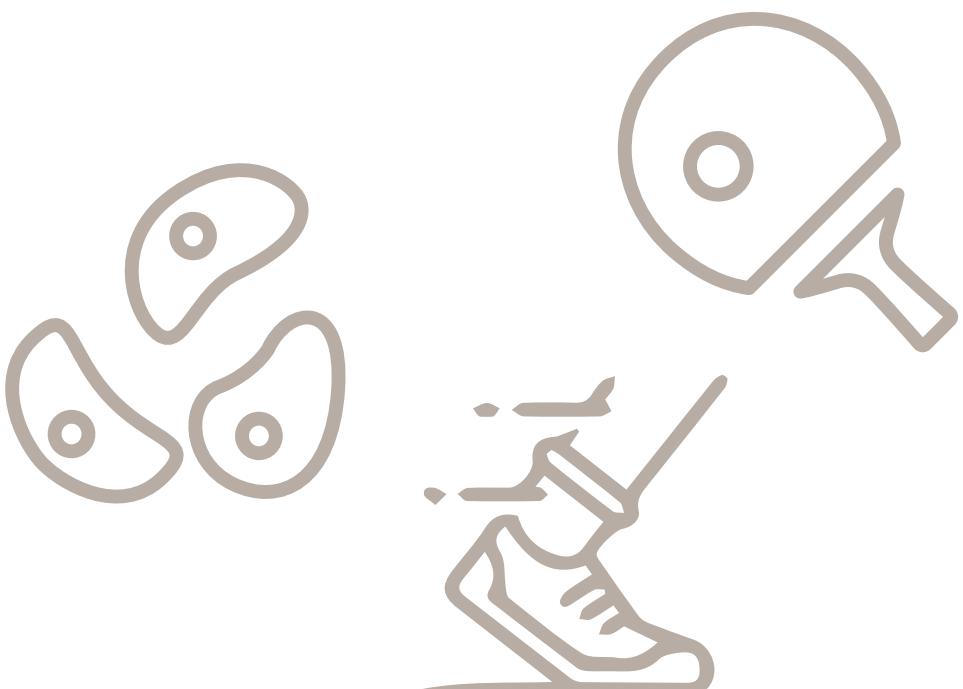
成長するスポーツは何か：

グローバルの調査結果では、eスポーツが首位、その下にサッカー・バスケットボール・大衆参加型スポーツという順であったが、今回のワークショップにおいては、いわゆるこうしたメジャーなスポーツはほとんど対象に上がることがなく、ボルダリングや卓球、パラスポーツ、ヒップホップなどのダンスカルチャーなどが成長するスポーツとして挙げられていた。卓球については昨今のTリーグの開幕の影響がみられることに加え、ボルダリング・パラスポーツ・ダンスカルチャーについては性別・年齢などを問わず誰でも楽しめるという多様性を評価する声が大きかった。

主要キーワード：各ワークショップのフリップボードをもとにPwC作成
下線は最も成長としたとしたスポーツ



出典：ワークショップのフリップボードをもとにPwC作成



eスポーツについて：

eスポーツはスポーツと言えるのか、さらにはオリンピック競技に採用されるべきかについて、ワークショップならびにアンケート形式にて調査を行った。グローバルの調査結果では実に8割以上がオリンピック競技に含めるべきではないと回答しているのに対し、今回のアンケート調査では賛成／反対意見がほぼ同じという結果になった。賛成意見は、将棋・囲碁・チェスなどのマインドスポーツが存在することや既にアジア競技大会での採用を根拠とする一方、反対意見は身体を動かさないことやその文化や性質（暴力的表現など）を論拠としている。

eスポーツはオリンピック競技に採用されるべきか：アンケート結果よりPwC作成 (主な回答のみ)

Yes

10件

- ・従来のスポーツと遜色ない。かつ人々を熱狂させることができるから
- ・アジア競技大会でも採用されているから
- ・経済的な理由により採用されるべき
- ・スポーツゲームを採用することでリアルスポーツにも良い影響があるから

No

10件

- ・競技の公平性、平和性の確保が難しい
- ・オリンピックの目的・意義にそぐわないから
- ・フィジカルを使わない競技であるため
- ・既存のスポーツと性質(利害関係、ルール等)が違すぎる

出典：アンケート結果よりPwC作成



考察

スポーツ産業市場の見通しについて：

昨今、GAFAをはじめとするテクノロジー企業がその豊富な資金力を背景にデジタルスポーツ放映権市場に参入する事例が相次いでいる。Amazonが英国のサッカープレミアリーグの放映権を取得し、GoogleおよびYouTubeもNBA、MLBといった米メジャースポーツをコンテンツとして揃えている。欧米各国ではこうした影響を直接的に受けることもあり、デジタルコンテンツをどう活用していくかについて盛んに議論が行われている。一方、日本では2016年にDAZNによるJリーグ放映権取得が報道されたのち、他のテクノロジー企業による主だった参入は見受けらない。

こうした状況を逆説的にみると、日本はグローバルに売れるコンテンツを持っていない、もしくは持っていたとしてもそれをうまく活用できていない可能性がある。しかしながら、今後、日本のスポーツ界がさらなる成長を遂げるためには、個々のコンテンツの質を高めていくとともに、アジア圏でリーダーシップをとり、いわゆるアジアマネーを取り込むことがカギになるのではないかと考えられる。

改めて述べるまでもなくアジア圏のGDPは今後急成長することが予測されている。PwCの予測*では、アジア圏において2030年には中国・インド・インドネシアが台頭する。この3カ国だけでも、2016年と比してGDP at MERで22,205 USD Billion [≈2,420兆円(109円/米ドル換算)] の成長が見込まれており、仮にGDPの2%程度をスポーツ市場と仮定しても実に48兆円の市場が新たに生まれることになる。この市場の中で、日本がいかにして存在感を示していくかを考えていく必要があろう。

GDPランキング (MER、2016年基準、10億米ドル)

GDP (MER) ランク	2016年ランキン		2030年ランキン		2050年ランキン	
	国名	GDP (MER)	国名	予測GDP (MER)	国名	予測GDP (MER)
1	米国	18,562	中国	26,499	中国	49,853
2	中国	11,392	米国	23,475	米国	34,102
3	日本	4,730	インド	7,841	インド	28,021
4	ドイツ	3,495	日本	5,468	インドネシア	7,275
5	英国	2,650	ドイツ	4,347	日本	6,779
6	フランス	2,488	英国	3,530	ブラジル	6,532
7	インド	2,251	フランス	3,186	ドイツ	6,138
8	イタリア	1,852	ブラジル	2,969	メキシコ	5,563
9	ブラジル	1,770	インドネシア	2,449	英国	5,369
10	カナダ	1,532	イタリア	2,278	ロシア	5,127

出典 : The Long View "How will the global economic order change by 2050" (2017年)

*The Long View "How will the global economic order change by 2050" (2017年)

eスポーツの現在地：

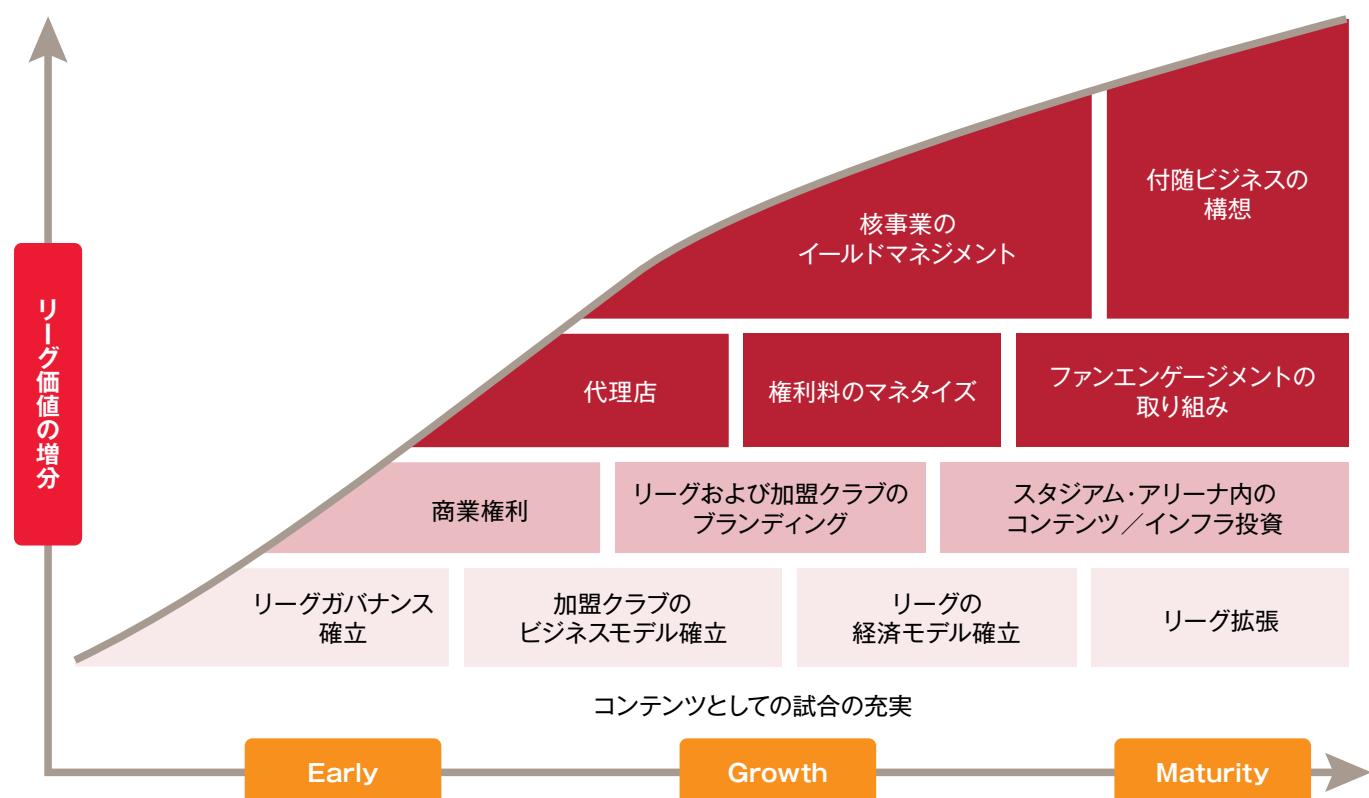
日本国内の調査結果を見る限り、eスポーツをオリンピック競技とする、また、それ以前にeスポーツをスポーツ産業の一部として共に発展していくという点について理解を得るのにはまだ時間を要することが予想される。そうした意味で、当面の間、eスポーツは独立した産業として成長していく必要がある。

日本では、2018年にeスポーツに関する競技団体が一元化するなどの動きもあり、徐々にその関係者の役割や立ち位置が明らかになりつつある。しかし、リーグの運営という意味ではまだEarlyステージ*というのが現実であろう。現在のeスポーツの大会、イベントの多くは無償で観覧・公開されているものであり、業界関係者からもこれらのコンテンツを

利益を生むコンテンツに成熟させることの難しさが聞こえてくる。こうした収益を拡大していくためには、ガバナンスの構築をはじめ、関係企業などのパートナーの巻き込みを今後検討していく必要があろう。

*PwC Sports Outlook "At the gate and beyond Outlook for the sports market in North America through 2021" (2017年12月)

各ステージにおけるリーグの発展要素



出典：PwC Sports Outlook (2017年12月)

注釈および出典

The state of the sports industry

- David, M., 22 August 2018, La Liga players ‘outraged’ over deal to play match in the United States, BBC Sport
- Carlisle, J., 16 August 2018, La Liga set to play first game in United States in new marketing deal, ESPN
- Friend, N., 15 August 2018, Tiger Woods resurgence propels PGA Championship TV ratings, SportsPro
- Murray, E., 13 August 2018, Brooks Koepka’s nerveless display denies Tiger Woods fairytale victory, The Guardian
- Vena, D., 23 December 2017, Adidas considers Netflix as competition, Business Insider UK

Sports media: out with the old, in with the new?

- Booton, J., 22 August 2018, DAZN signs Ronaldo as brand ambassador amid complaints about tech, SportTechie
- Jellis, R., 21 August 2018, Facebook sublicenses La Liga to Sony in Indian subcontinent, TV Sports Markets (SportBusiness Group)
- Pakman, D., 10 August 2018, May I have your attention, please?, Medium
- Tyers, A., 31 July 2018, The changing landscape of football on TV: our guide to the new channels now hosting La Liga, Serie A and the Championship, The Telegraph
- Beall, C., 20 July 2018, What is a reasonable price for Amazon’s Premier League rights? About UK£80m, SportsPro (guest contribution)
- Carp, S., 11 June 2018, Prime time: What does the Premier League’s deal with Amazon really mean?, SportsPro
- Moskvitch, K., 8 June 2018, Amazon’s Premier League deal has riled fans, but that’s not a good thing, Wired
- Sweney, M., 7 June 2018, Amazon breaks premier league hold of Sky and BT with streaming deal, The Guardian
- Pennington, A., 11 May 2018, The brakes are off: F1 to launch ‘fan-focused’ OTT service, IBC365
- Roberts, D., 21 February 2018, YouTube and Amazon are fighting for sports streaming supremacy, Yahoo Finance
- Fildes, N., 15 December 2017, BT and Sky agree content sharing deal, The Financial Times
- Kirkpatrick, D., 8 November 2017, EMarketer: 70% of US adults ‘second-screen’ while watching TV, Marketing Dive (an Industry Dive brand)

Sports sponsorship: how to drive ROI in the digital age

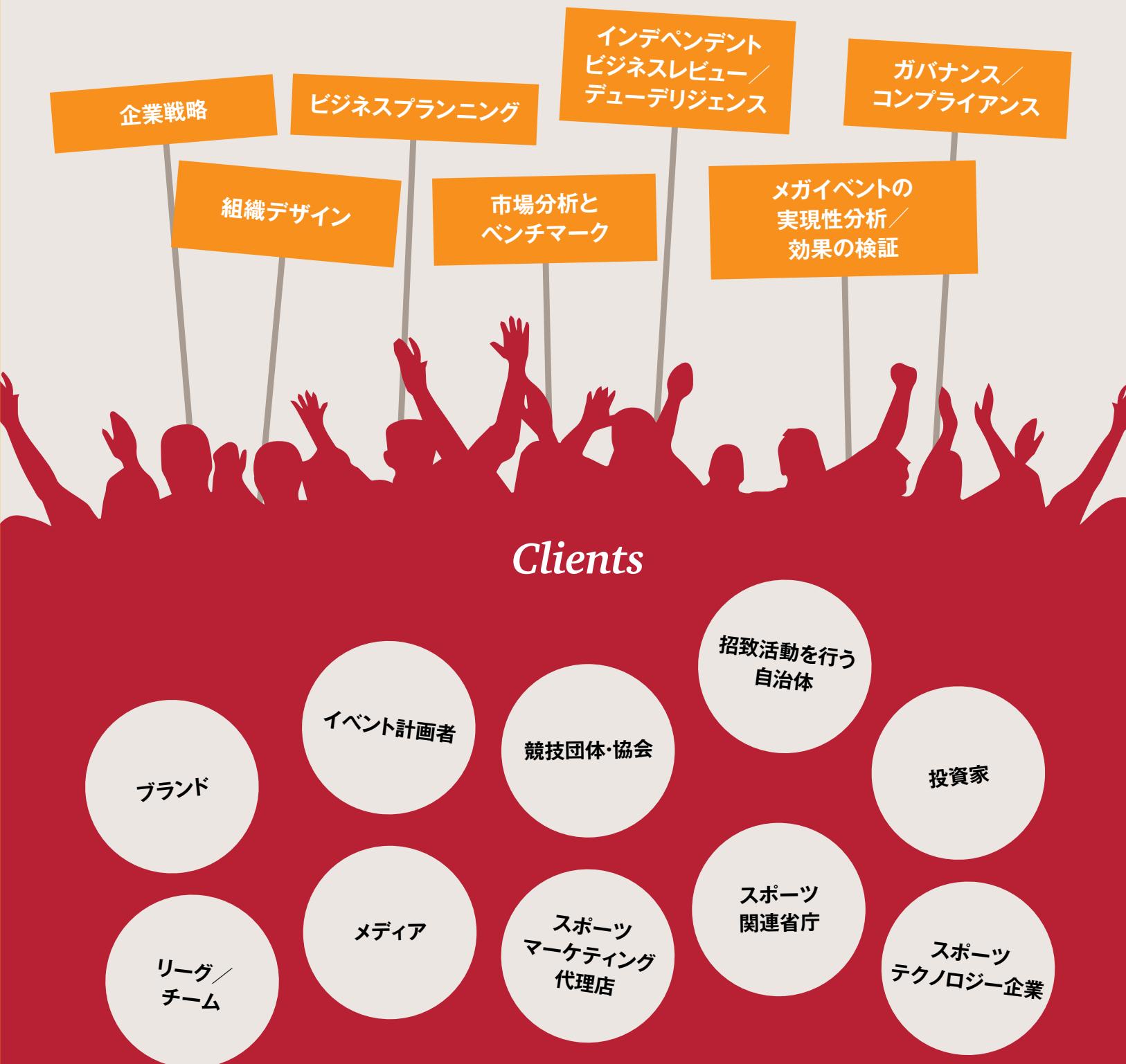
- Roethenbaugh, G., 11 September 2018, Amazon opens online nutrition store as title sponsor of 2018 IRONMAN World Championship, endurancebusiness.com
- Connolly, E., 15 August 2018, View from the Dugout: how soccer clubs are changing their perspective on digital video content, SportsPro

Esports: serious business

- 28 October 2017, Communiqué of the Olympic Summit, International Olympic Committee
- 21 July 2018, Olympic movement, esports and gaming communities meet at the Esports Forum, International Olympic Committee
- Morris, C., 28 June 2018, The IOC is another step closer to including video games in the Olympics, Fortune
- Chakraborty, A., 19 April 2018, Esports with violent content contrary to Olympic values – Bach, Reuters
- 5 June 2018, Global Entertainment & Media Outlook 2018-2022, PwC

A special thank you goes to Brent Piattelli for content input, editing and all around awesome ideas, Paul Kelly for funky design and ability to stay chirpy in the face of competing tasks, Nadia Mouzo and Florian Brugger for bringing this report to the world, and last but not least, Gustav Baldinger and Reto Brunner for their undying support.

PwCが提供するサービス



PwCスポーツビジネスアドバイザリーについて(海外)

PwCスポーツビジネスアドバイザリーチームは、2012年にPwCスイスにて設立され、主に欧州、中東、アジアにおいてスポーツビジネスのハブとして発展してきました。私たちは、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イヤーの支援をしております。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レポートを発刊しており、業

界における成長が期待される領域、幅広い戦略にかかるトピックなどを調査しています。今年で3年目にあたる、2018年版のスポーツ産業調査レポートが読者の皆さん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, governance and sponsorship

✉ david.dellea@ch.pwc.com
LinkedIn: linkedin.com/in/daviddellea



Lefteris Coroyannakis (editor)

Focus areas: strategy, media and sustainability

✉ lefteris.coroyannakis@ch.pwc.com
LinkedIn: linkedin.com/in/lefterry



Clive Reeves

Focus areas: strategy, sporting operations and esports

✉ clive.reeves@ch.pwc.com
LinkedIn: linkedin.com/in/clive-reeves



Stefanie Vogel

Focus areas: transactions, mass participation sports and sponsorship

✉ stefanie.vogel@ch.pwc.com
LinkedIn: linkedin.com/in/stefanievogel



Alexander Stoltz

Focus areas: media and digital activation

✉ alexander.stoltz@ch.pwc.com
LinkedIn: linkedin.com/in/alexander-stoltz



Ioannis Meletiadis

Focus areas: strategy, technology and ticketing

✉ ioannis.meletiadis@ch.pwc.com
LinkedIn: linkedin.com/in/ioannismeletiadis

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



安達 裕一

公共事業部

マネージャー

yuichi.adachi@pwc.com



安西 浩隆 (editor)

公共事業部

アソシエイト

hirotaka.anzai@pwc.com

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250,000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2018年9月に発行した『Sports industry: lost in transition? PwC's Sports Survey 2018』を翻訳し、日本のインサイト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
日本語版発刊年月：2019年3月 管理番号：I201809-2

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