



新たな始まりを迎える

スポーツ産業

## View from the top

再び軌道に  
乗るには？

06

## The state of the sports industry

COVID-19が  
成長を深刻に阻害  
ファンタジースポーツと  
スポーツベッティングに将来性  
デジタル資産の大きな可能性  
公衆衛生上の制限が  
長期的な展望に悪影響

08

## Impact of COVID-19: 変化の風

スポーツの休止により  
産業の構造的な弱点が露呈  
曖昧化する境界：  
ハイブリッドスポーツの成長  
リスク増大で求められる  
収益の多様化  
民間投資家の魅力と注意点  
スポーツの運営モデル変革  
に向けた戦略的協働

20

## Sports media: 複雑化の時代を 乗り切る

新しい形式やチャネルが  
コンテンツのエコシステムを変革  
イベントからIP主導の  
ストーリーテリングへ  
D2CがB2B2Cに変化  
独占以上の価値を提供する  
放映権  
OTTはファンの期待に  
応えるために成長

32

## Esports: 盛大な躍進

ロックダウン中に  
eスポーツの視聴者が増加：  
持続可能？  
eスポーツから利益を得るには忍耐が必要  
eスポーツが新しい独立した  
種目を確立  
誰でもスターになれる  
世界の創出

46

## References and contacts

ナビゲーションメニュー  
注釈および出所  
インタビュー  
— ウィズコロナ時代の  
スポーツ産業、  
新たな成長の形とは  
お問い合わせ先

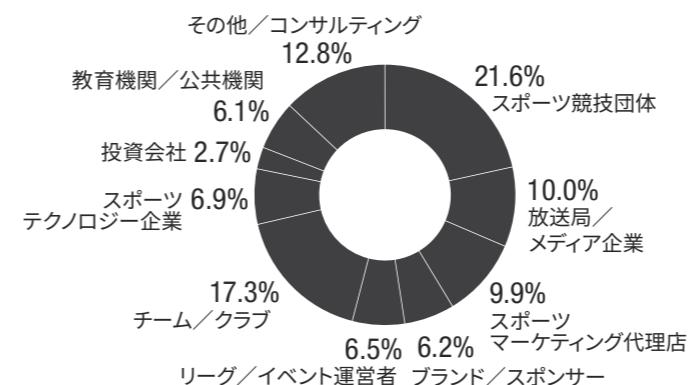
60



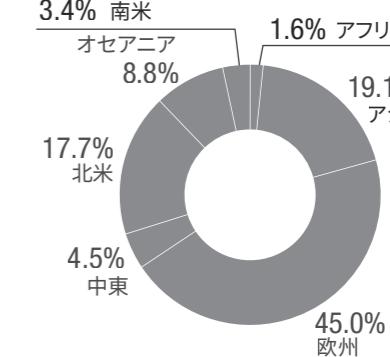
この調査は、PwCのスポーツビジネス・アドバイザリー・チームにより、2020年6月～8月に実施された。世界中のスポーツ産業界リーダーにオンラインで質問票を配布し、回答を得ている。スポーツ業界の多くの有力者が、スポーツ産業の情勢について独立した視点からの示唆を提供するというPwCのビジョンを支持し、質問票を広く共有いただいた。その結果、多くの地域と業界セグメントから回答を得ることができた。調査には、オーストラリア、中国、フランス、ドイツ、ハンガリー、インド、日本、中東、ロシアのPwC法人が協力した。質問票には合計で50カ国以上の780人から回答をいただいた。回答時点では、回答者は各組織内におけるシニアレベルまたはトップレベルの役職者である。本報告書は、主にこうした回答者から

の回答を分析したものである。さらに、IRIS (Intelligent Research in Sponsoring) 社およびHORIZM社から提供されたデータのほか、スポーツ業界に関するチームの知識、調査結果および見解も加えている。

### 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

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大で業界が厳しい時期にあるにもかかわらず、回答してくださったスポーツ産業界のリーダーは、史上最多を2年連続で更新し、780人にのぼりました。継続的な回答者の増加と質の向上によって分析の綿密さや正当性も改善されました。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。

2020年、現代スポーツ市場は史上最大とも言うべき危機に見舞われました。当然ながら2020年版では、その短期的、長期的影響を綿密に検討します。この状況で急速に進化するスポーツメディアのエコシステムに加え、物理的なスポーツと並ぶ新種目として急速に成長するeスポーツの可能性と課題についても掘り下げました。

調査の結果は全般的に、悲観的な見方が広がる一方、この危機が多くの可能性をもたらすことを示しています。ハイブリッドスポーツ、新しい収益源、抜本的なガバナンス改革、協働モデルの強化など、長年検討されてきたものの完全に実現はしていなかった変革を後押しするかもしれません。

休止の中で、あるいは休止の後でも、スポーツに対する観客の衰えぬ関心が示すように、スポーツコンテンツが人々に与える刺激や力に変わりはありません。すなわち、これまで同様の活気を持ち、なおかつ逆境や困難に強い新しいスポーツ業界の構築に向け、関連企業や組織が全力で取り組むための材料は全て揃っているということです。

A handwritten signature in black ink that reads "D. Dellea".

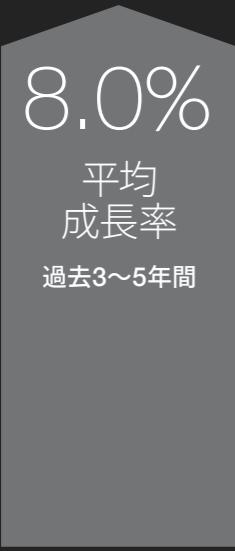
David Dellea

Head of Sports Business Advisory

View from the top

# 再び軌道に乗るには？

過去 vs 今後の成長

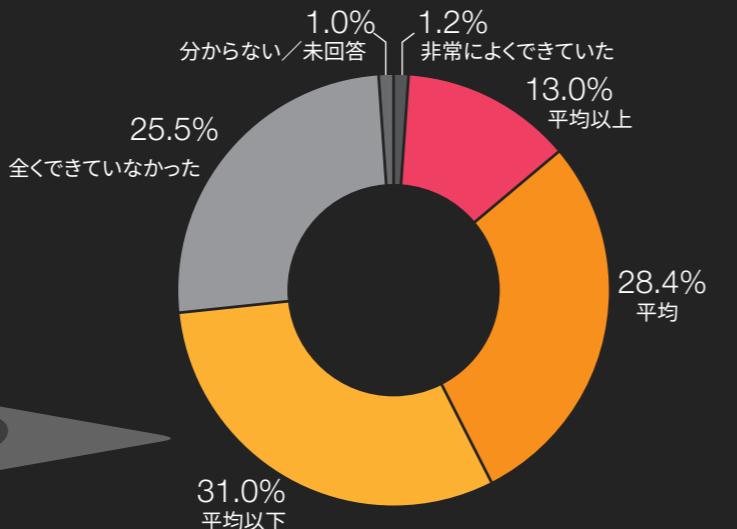


世界的に収益増加が見込まれる

## スポーツTop 10



他の産業界と比べ、スポーツ産業界は  
COVID-19感染拡大への備えができていたか？



## eスポーツ戦略が権利所有者にもたらす利点と課題Top 3

- 1 新しいファン層との接触
- 2 新しいビジネスパートナーの獲得
- 3 新しい収益源の創出

- 1 魅力あるコンテンツやストーリーの作成
- 2 有効な収益化戦略の開発
- 3 最適な試合や大会形式の選択

最も成長の著しいスポーツ

## メディアコンテンツのタイプ

ハイライト／短時間のコンテンツ	90.5%
オリジナルコンテンツやドキュメンタリー	81.6%
チームやアスリートによるコンテンツ	75.7%

## 業界全体のチャンスと脅威Top 3

- 1 デジタルメディアを通じたファンサービスの充実
- 2 デジタル資産の作成と収益化
- 3 放映権のパッケージと配信における革新

- 1 健康上、安全上の危機による影響
- 2 投資／革新の財源不足
- 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

スポーツ産業との  
協働モデル  
として最も期待される形

75.0%

金融投資家／  
プライベート  
エクイティからの  
資金調達

70.2%

スポンサーとの  
共同プロジェクト  
や共同制作

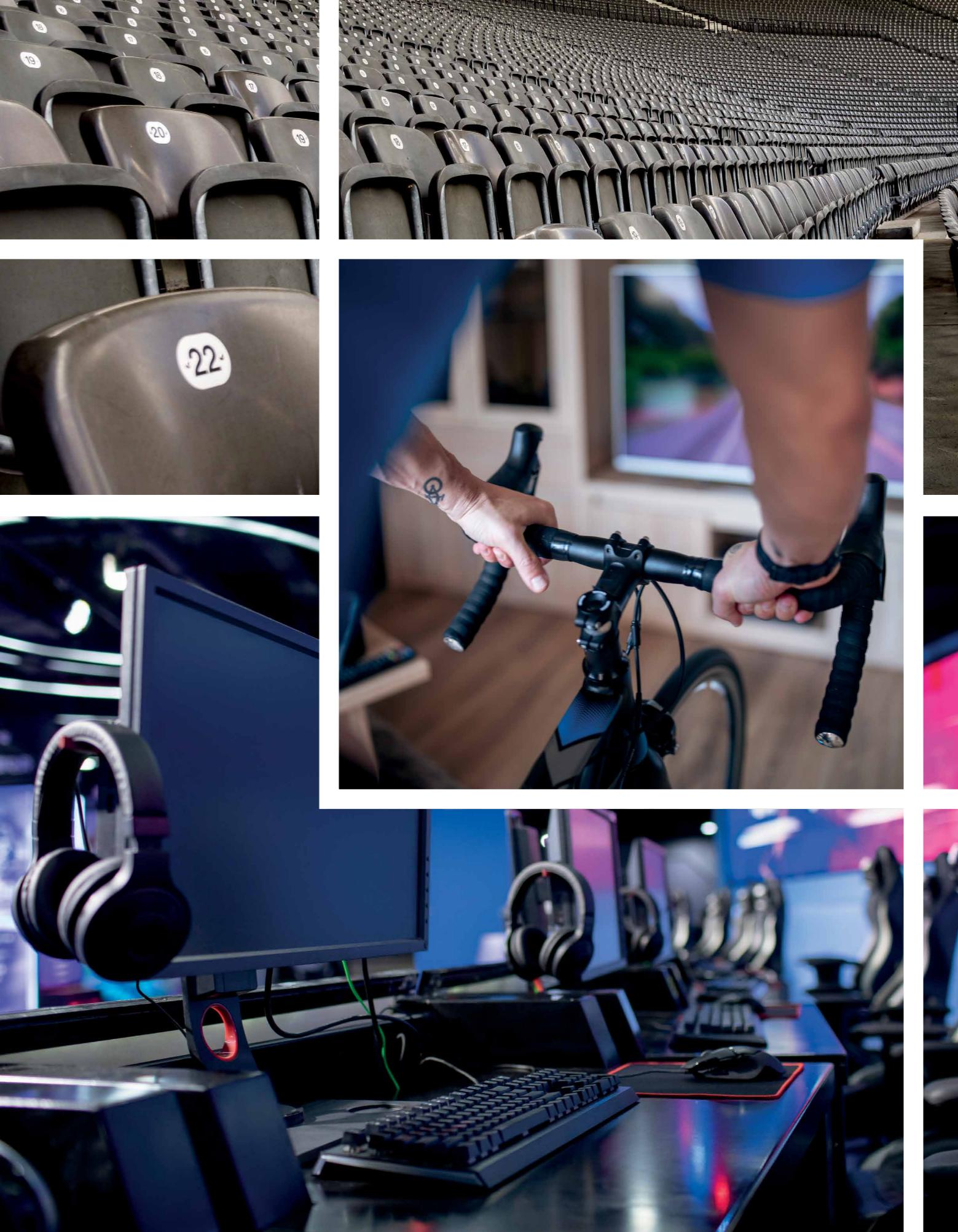
86%

の産業界リーダーが、スキー  
の生中継視聴が大幅に充  
実し、没入的でインタラク  
ティブなものになると予想

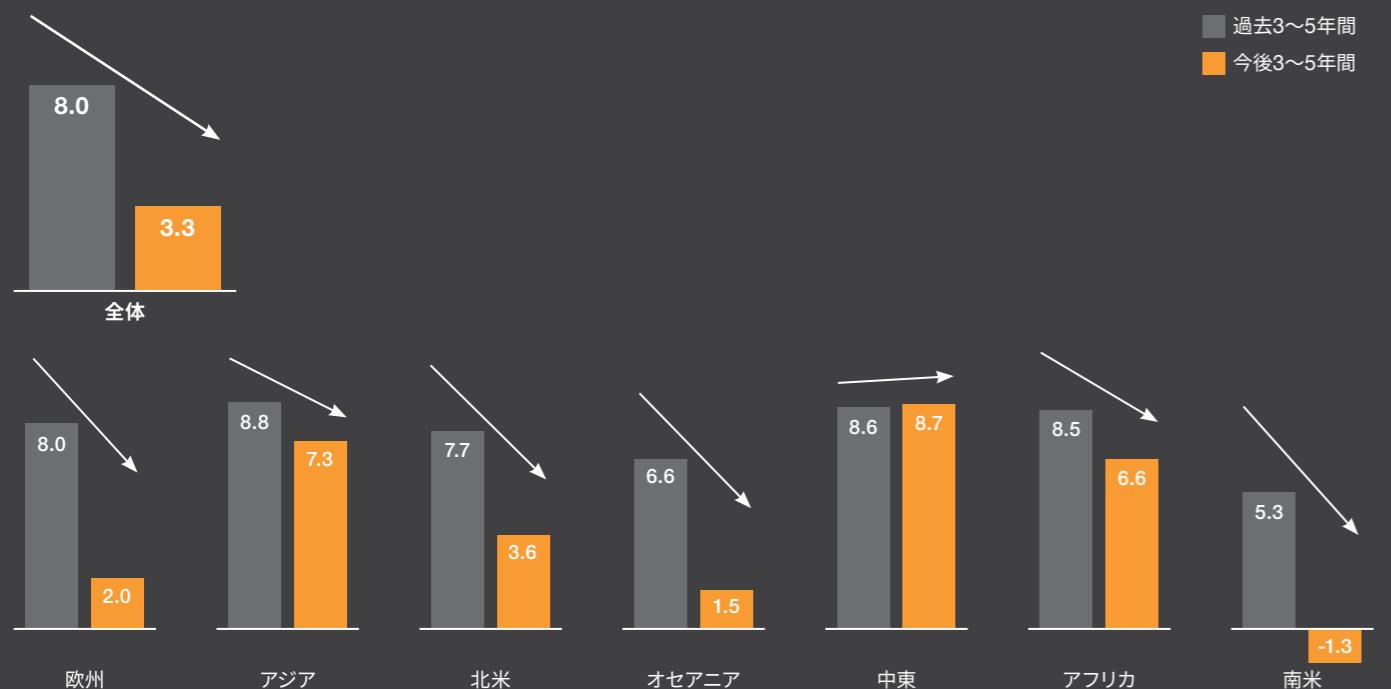


# The state of the sports industry

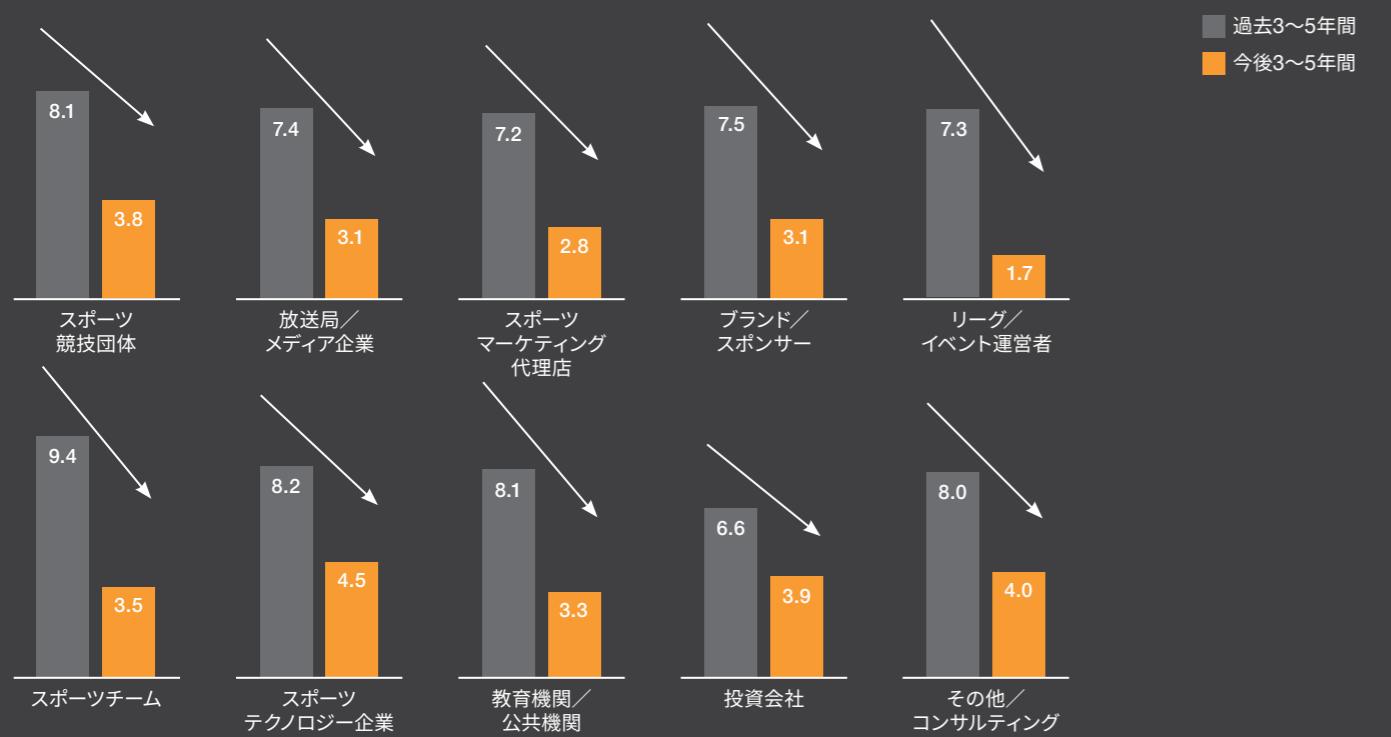
毎年、PwCは業界のリーダーにアンケート調査を実施し、スポーツ市場が直面する成長、主なチャンス、脅威について考えを尋ねている。これにより、業界が今後3~5年間でどう変化するか、マクロな視点を提供することが目的である。このセクションでは主な要点を概説し、それに基づいて以降のセクションでCOVID-19の影響、スポーツメディアを変える市場ダイナミクス、eスポーツ成長の可能性について詳細に検討する。



図表1：市場成長の展望（回答者が最も良く知っている市場別）  
今後3～5年間の年間成長率の予測



図表2：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



出所：PwC分析、N = 771



### インサイト1：COVID-19が成長予測に悪影響

- COVID-19の影響を大きく受けたスポーツ市場の年間成長率は、今後3～5年にわたって3.3%に低下すると予想される（過去3～5年間は8%）。回答者の30%は成長率がゼロまたはマイナスになると予想。
- 中東とアジアは、政府の強力な支援、今後の大型イベント、商業的な成熟度の向上を受け、成長予測は最も楽観的。投資やパートナーシップの流入増加により、アフリカも堅実な成長を期待。
- 欧州、北南米、オセアニアでは、COVID-19によって景況感が大きく低下。それでも完全に悲観的というわけではない。3%を超える長期的な成長予測は、この業界のファンダメンタルズが安定していることを示す。



### ヘッドライン

欧州クラブ協会（ECA）はエリートフットボールの収益が36億ユーロ減少すると予想

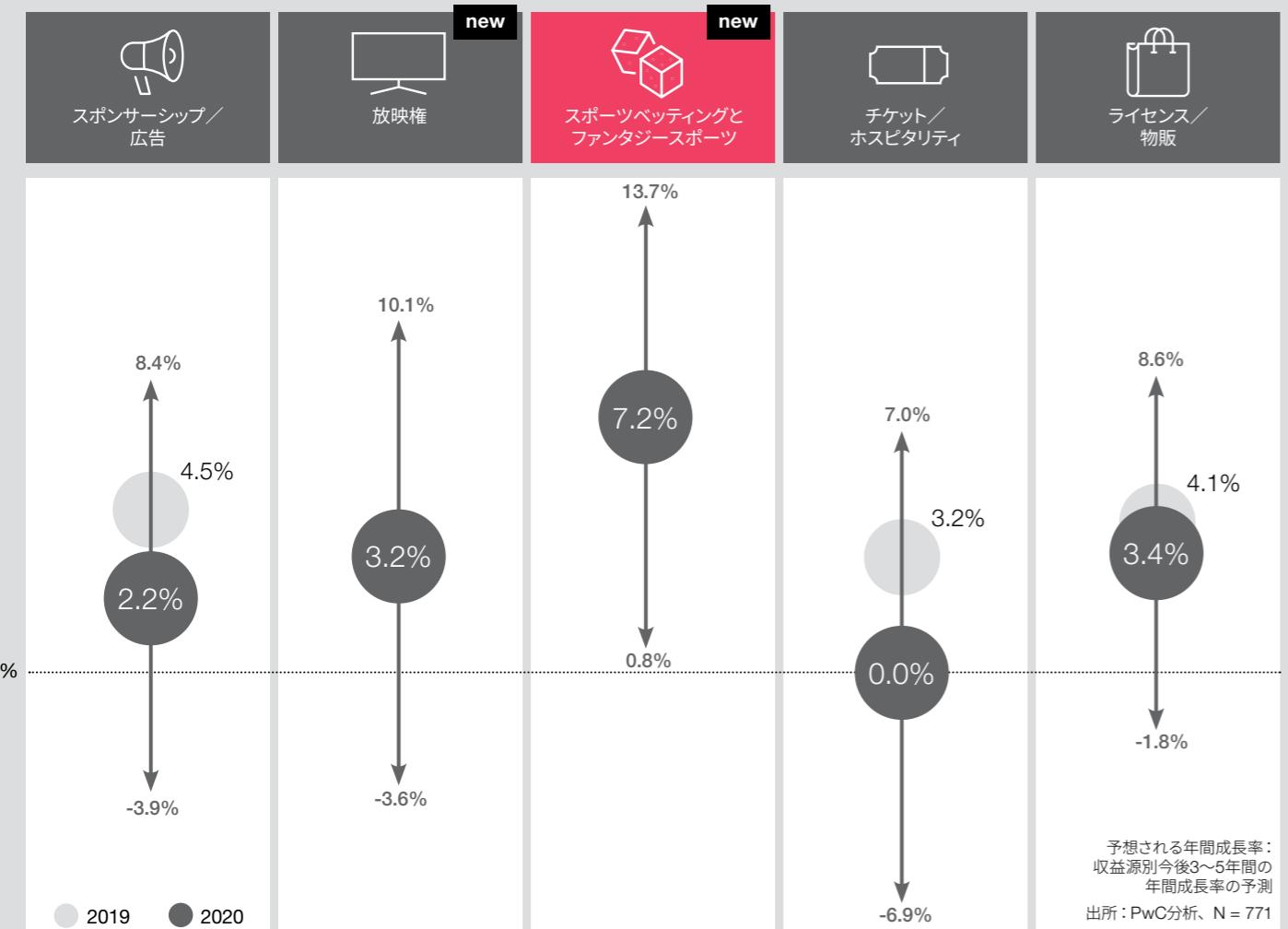
NFLの来季の収益は40億米ドル減少する可能性あり



この危機を  
無駄にするな

Winston Churchill

図表3：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



### インサイト2：スポーツベッティング<sup>\*1</sup>とファンタジースポーツ<sup>\*2</sup>に最大の成長見込み

- スポーツベッティングとファンタジースポーツは今後3～5年間の主要な産業推進要素になると予想される。予想年間成長率は7.2%。この前向きな予想は主に米国における2018年のスポーツベッティング解禁によるスポーツベッティング市場の急速な成長に起因する。
- 権利保有者にとってこのような予想は、主要な収益（スポーツベッティング関係業者との提携、ゲームデータ権のライセンス供与など）においても副次的な収益（スポーツベッティングとファンタジースポーツの生放送統合など）においてもスポーツベッティング関連の収益成長の可能性を意味する。
- スポーツの従来の収益源に関しては、ライセンス供与、物販、放映権、スポンサーシップの分野で今後も多少の成長が予想される（平均3%）が、チケット販売とホスピタリティは横這いと予想される。

\*1. スポーツベッティング：スポーツの結果を予測し、結果に賭けをする活動。

\*2. ファンタジースポーツ：現実世界に実在する選手中から自分でドリームチームを編成して各試合、シーズンを通して他の参加者とポイントを競い合う活動。

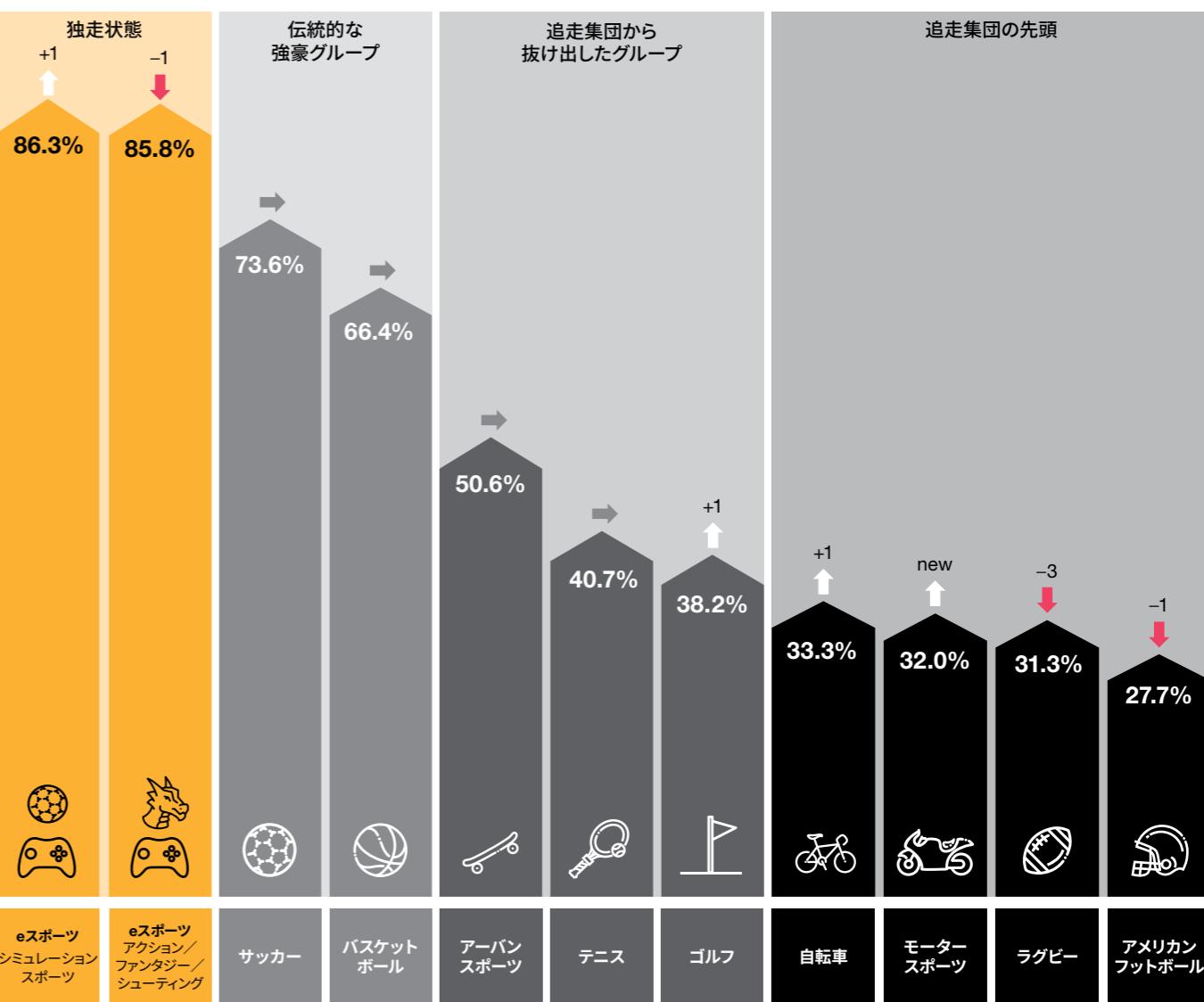


### ヘッドライン

スポーツベッティングの合法化がスタッフの価値を高める

スポーツベッティング関連企業の株価がウォールストリートで市場全体の平均を上回る

図表4：収益増加が見込まれるスポーツTop10  
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



### インサイト3：eスポーツが最も成長の早いカテゴリー

- 主流メディアで一気に注目を集めるようになったeスポーツがロックダウン中に勝者となったのは不思議ではない。一時的にでも物理的なリアルスポーツの代用となったシミュレーションスポーツのジャンルは回答者から最も高い支持を得た。
- 世界的に人気が高い競技（サッカーやバスケットボール）の成長力は安定している。これは主要リーグや大会再開時の視聴率が高いことで裏付けられている。
- 興味深いのはモータースポーツが昨年版から5ランク上がって9位になったことである。休止期間にFormula 1やNASCARなどの主要組織が革新的なファンエンゲージメントキャンペーンを実験的に導入し、大きな成功を収めたことも要因かもしれない。



### ヘッドライン

FIBA、各国代表が参加する初のeスポーツ大会を発表

LaLigaの世界の視聴率が再開時に48%アップ

\* シミュレーションスポーツ：スポーツを題材としたゲーム



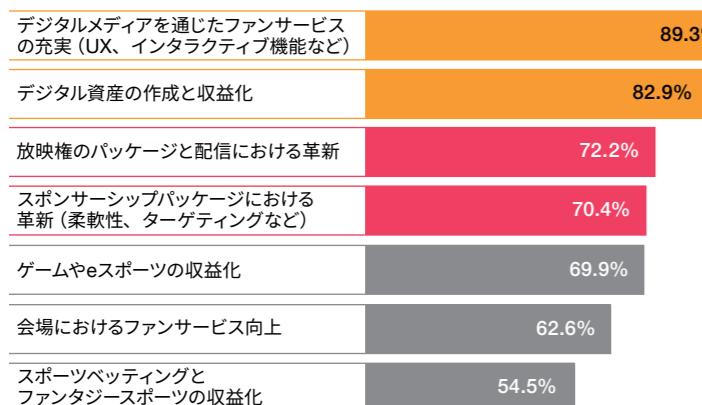
”

今こそファンとの  
直接的な関係を  
強化するときだ。

Timo Lumme氏  
CEO/Managing Director at IOC  
Television & Marketing Services

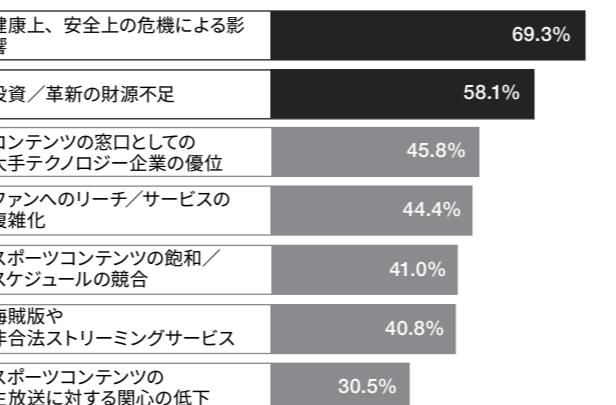
## チャンス 71.7% > 47.1% 脅威

図表5：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



出所：PwC分析、N = 780

図表6：スポーツ産業における収入面の主な脅威  
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



### インサイト4：チャンスを生み出す主要な要因として デジタルの地位が向上

- 調査結果によれば、スポーツ産業界のリーダーはファンのデジタル体験を最優先と十分に認識している。ただし、デジタル体験を持続的なファンの獲得や維持に結びつけている組織はまだ少ない。
- COVID-19の感染拡大は物理的な娯楽を大幅に弱体化し、スポーツの視覚的、社会的体験の縮小を補う没入技術やインターラクティブ技術の価値を強化している。
- 調査回答者によって高く評価されたスポーツプロパティのデジタル資産は幅広い分野で成長の可能性を秘めている（ディープダイブ）。特に短時間やオンデマンドのコンテンツの活用が注目されている。



### ヘッドライン

NBAがシーズンの再開に向けて革新的なデジタル拡張機能を導入

Formula 1はデジタル  
スポンサーシップを活用し、  
各地域のスポーツベッティング  
企業7社との提携を予定



### インサイト5：権利市場は多様化を通じた可能性に注目

- 従来のモデルとは対照的に、スポーツの休止によって交渉力はコンテンツバイヤーから権利所有者へと移った。この大きな転換は権利入札のダイナミクスに影響するだろう。
- メディア企業もCOVID-19の大きな打撃を受け、今後は多様なリスク共有型の収益パターンが増えると予想される。取引の平均単価が下がる可能性もある。
- PwCはポジティブなディスラプションが最も起こりうるのは放映権の分野だと考えている。現在の独占条項が緩和され、共同配信モデルが成長すると予想される。



### ヘッドライン

JリーグとDAZNが利益  
共有型の共同権利契約を締結

Chelsea FCはDuracellとの  
非排他的な短期提携に署名



### ヘッドライン

欧州サッカーが  
緊縮の時代を覚悟

COVID-19によって  
権利所有者の  
アプローチ変更は不可避



### インサイト6：健康上の危機によって リソースと投資が縮小

- 脅威に関して言えば、当然ながらCOVID-19がスポーツ産業界リーダーの関心を集めており、投資や革新に向けた財源の縮小が最大の懸念である。
- 明るい点として、ほとんどのスポーツ産業界リーダーは、観客を惹きつけるスポーツの力を普遍と考えている。スポーツ生配信に対する関心の低下は予想していない。
- スポーツ産業界は、現在の劇的な困難と明日の不確定性を踏まえ、大幅に減少したリソースで変化を加速するために、優先して取り組むべき具体策を早急に検討する必要がある。

ディープダイブ

# デジタル資産 収益化の大きなチャンス

デジタル資産はスポーツ産業界のリーダーにとって大きな可能性であり、収益増が見込まれる要素の2位にランクされている。リニアからデジタル配信への移行と生放送以外のコンテンツの人気を考慮すれば、デジタル資産は確かにライイベントに依存するリスクを軽減し、収益源を多様化するチャンスをもたらす。

この可能性を生かすには、権利所有者がデジタル資産を単に間接的なスポンサーシップ収益を得る手段と考えるのではなく、明確なパッケージ化、価格付け、商品化を行う必要がある。

PwCは、スペインのスタートアップ企業であるHORIZMとともに、権利所有者が進展状況を把握するのを助けるシンプルな成熟度のフレームワークを作成した。図表7のようにデジタル資産を商業戦略に組み込むには、戦略、構造、リーダーシップ、業績、技術など、社内の複数の分野にわたる調整と協調が必要である。

その影響を図示するため、3つの主な業績指標（リーチ、エンゲージメント、収益化）を選んだ。これによりデジタルインベントリの商業利用の成熟度を追跡する（図表8）。各要素は増分的に作用し、複合効果によって収益を引き上げる。

ソーシャルメディアにおけるデジタル資産の可能性を実証するため、HORIZMはクライアントサンプルから収集した匿名データを提供してくれた（図表9）。どんなスポーツ団体にも（規模を問わず）ステージ1、2からステージ3、4に上がることで大幅な収益増の可能性が生まれる。興味深いことに、ファン（またはフォロワー）数の増加だけの影響は非常に小さく、エンゲージメントと商用インベントリの増加があって初めて商業価値が大きく向上する。賞金規模は最大12倍に収益を引き上げる可能性がある。



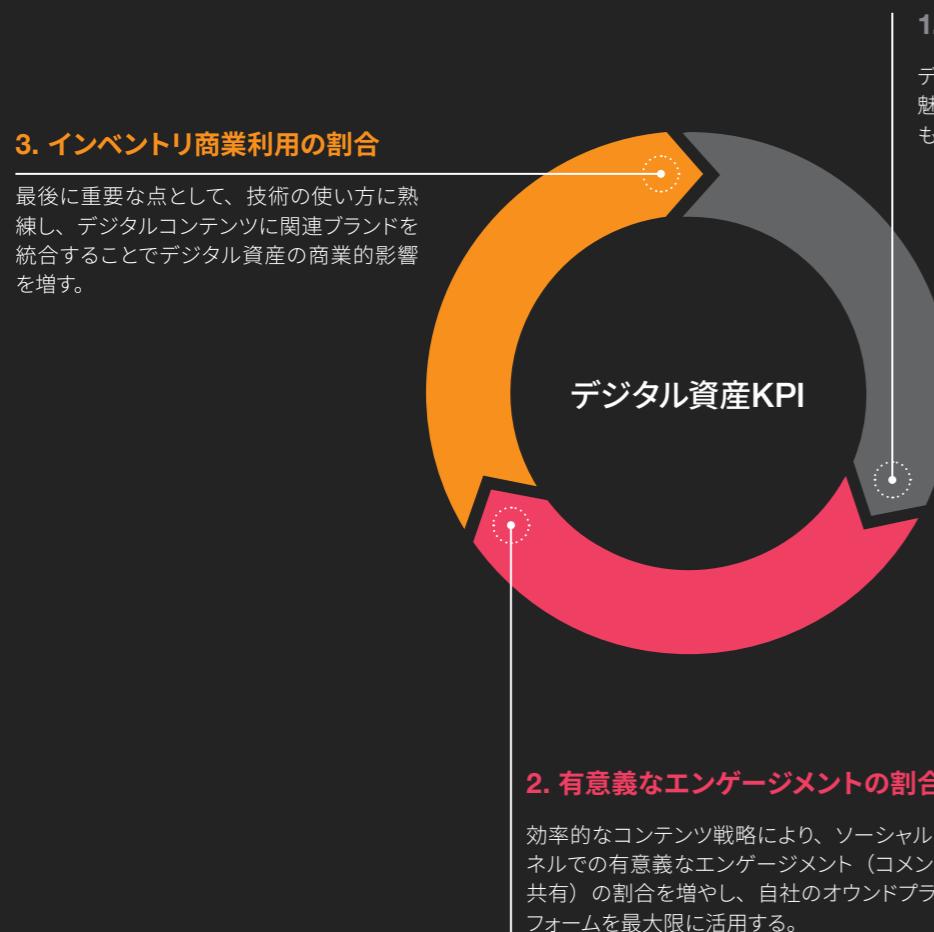
図表7:デジタル資産の商業利用における成熟度のフレームワーク

	ステージ1	ステージ2	ステージ3	ステージ4
デジタル資産の商業利用	アクティベーションを通じて間接的に商業利用している	チャンスがあれば各資産を商業利用している	デジタル資産のパッケージを商業利用している	デジタル資産が商業戦略の重要な部分である
戦略	戦略なし	デジタル活動の概要を定めた計画がある	デジタル改革の明確なビジョンと戦略がある	ビジネスに沿った戦略とロードマップがある
構造	具体的なデジタル担当者が社内にいない	中心となる担当者とエージェントを選択した	中心となる部署と専用リソース（インソーシング増加）がある	業務の分散とスキルアップ
リーダーシップ	幹部による支持が少ない	口頭では支持しているがリソースは不十分	デジタル資産へのスポンサーシップと投資の増加	適切な投資とリソース配分
業績	量ベースのKPI	質ベースのKPI	価値ベースのKPI	ライフタイム価値のKPI
技術	デフォルトのチャネルベースの分析	カスタマイズしたチャネルベースの分析	市場分析プラットフォームやレポートを利用	独自のデータウェアハウスに基づくオーダーメイドのダッシュボード

Data provided by Horizm

**horizm**

図表8：デジタル資産商業利用の進捗を評価するKPI



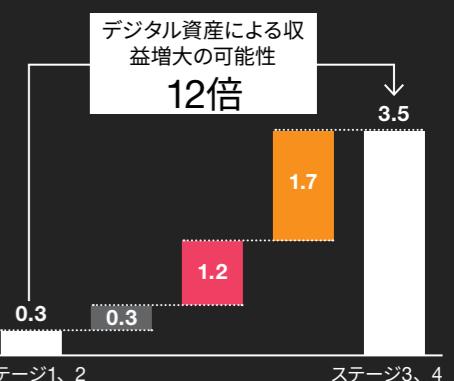
出所：PwC Strategy&amp; Capabilities-Driven Strategy + Growth

図表9：ケーススタディA／B（デジタル資産の商業的可能性）

**ケーススタディA**

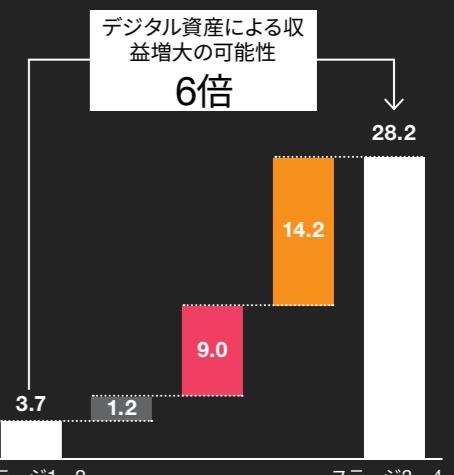
ミッドティアのサッカーカラブ（ビッグ5リーグ）、主に地元の観客

	ステージ1、2	ステージ3、4
インベントリ商業利用の割合 (%)	10%を商業利用	60%を商業利用
有意義なエンゲージメントの割合 (%)	総エンゲージメントの 1.0%	総エンゲージメントの 2.5%
ファンへのリーチ	ファン200万人のうち 5%が海外	ファン500万人のうち 30%が海外

**ケーススタディB**

トップティアのサッカーカラブ（ビッグ5リーグ）、世界中の観客

	ステージ1、2	ステージ3、4
インベントリ商業利用の割合 (%)	10%を商業利用	60%を商業利用
有意義なエンゲージメントの割合 (%)	総エンゲージメントの 2.5%	総エンゲージメントの 4.5%
ファンへのリーチ	ファン3,200万人のうち 60%が海外	ファン4,800万人のうち 65%が海外



出所：HORIZMデータ、PwC分析、数字の単位は100万米ドル

# Impact of COVID-19

変化の風

調査では、スポーツ産業界のリーダーに対し、COVID-19が業界にもたらす短期的な影響と長期的な影響を尋ねた。結果を見る限り、他の業界に比べてスポーツ界の準備が良かったとは言えない。完全な回復は2022年～2023年以降になるだろう。この危機による今後の変化を検討すると、デジタル改革、収益の多様化、外部関係者からの投資などの市場展望が最も加速すると予想される。戦略的な協働が今後のスポーツ情勢に与える影響にも注目した。



## インサイト7：COVID-19がスポーツ界の不意を突く

- イベントや大規模な集まりの上に成り立っている他の産業と同様、スポーツ市場は、COVID-19という過去に例のない公衆衛生上の危機によって真っ向から打撃を受けた。
- スポーツ業界は外部要因の危機に慣れていない。多くの危機は業界の内部から発生する（汚職やドーピングなど）。このため、業界における近年の安心感や「無敵」感が揺らいでいる。
- 多くの面でリスク管理やコンティンジェンシープランがなかった。短期的な資金調達、キャッシュフロー、コスト管理などの業務が一気に危機に瀕した。

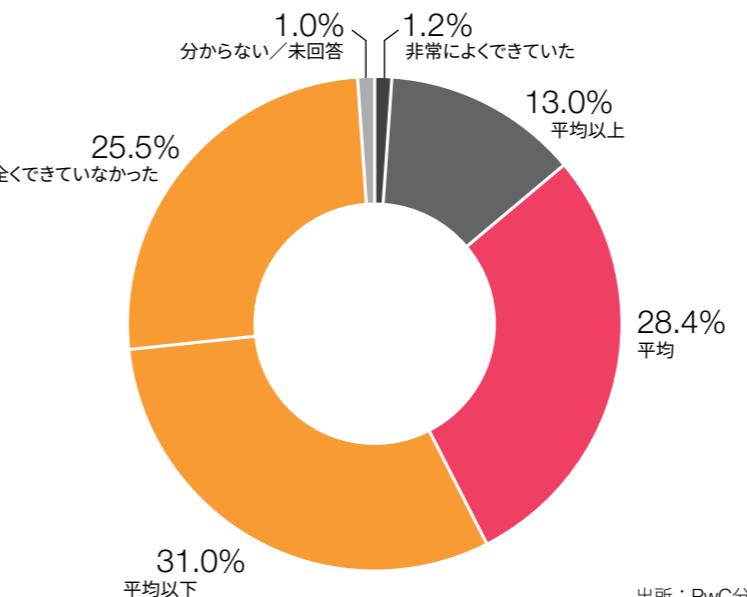


ヘッドライン

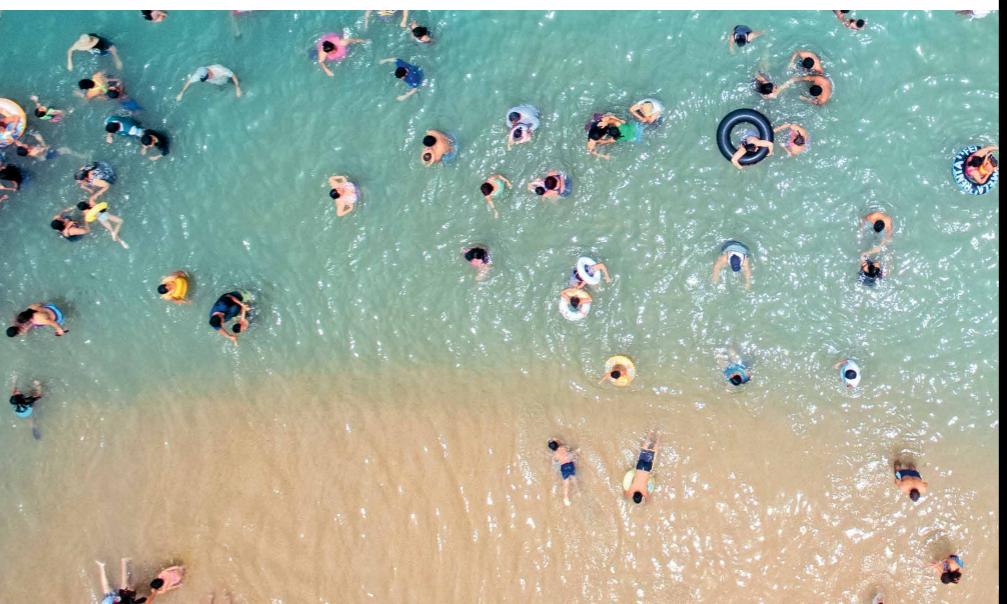
XFLがCOVID-19の影響で破産を申請

英国のスポーツ産業はCOVID-19の感染拡大で7億ポンドの損失の恐れ

図表10：他の産業界と比べ、スポーツ産業界はCOVID-19感染拡大への備えができていたか？回答の割合



出所：PwC分析、N = 698



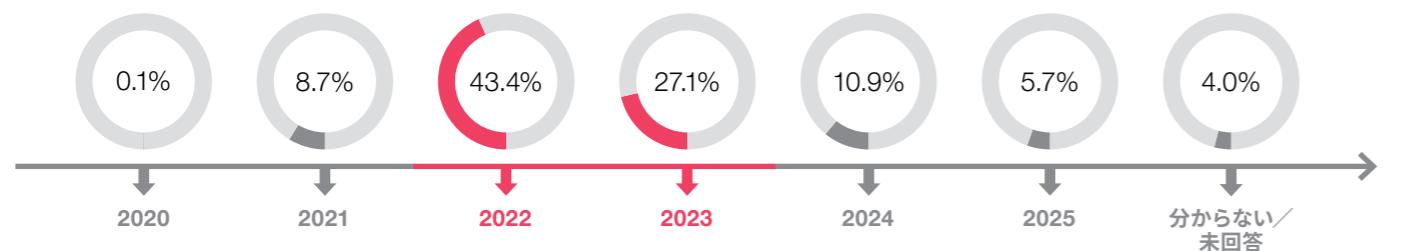
リ

潮が引いて  
初めて誰が裸で  
泳いでいたかが  
分かる

Warren Buffett



図表11：スポーツ産業界はいつCOVID-19前のレベルに完全に回復すると思うか？  
回答の割合



出所：PwC分析、N = 698



### インサイト8：危機が業界の基盤を揺るがす

- COVID-19はスポーツ業界のシステム上の弱点を明らかにした。したがって、速やかな回復の可能性は非常に低い。業界の回復と再適応には長い時間がかかるだろう。
- 大型イベントの完全な中止や延期に加え、大会を開催できない場合はイベント収益に大きな損失が生じ、スポーツ組織に打撃を与える（小規模な組織から順に）。参加型のスポーツも人の密集を避ける意味で長期的に難しくなった（ディープダイブII）。
- この危機はスポーツカレンダーの見直しを余儀なくした。新たな興行形式を試すチャンスとともに、すでに危機に瀕していたスケジュールが崩れるリスクも生じた。



#### ヘッドライン

国際アイスホッケー連盟が2020年の世界選手権を中止

IOC会長と日本の首相が東京五輪を2021年に延期



#### ディープダイブII

## 身体運動とバーチャル機能を組み合わせたハイブリッドスポーツは、持久系スポーツイベントの維持に寄与するか？



ランニング、トライアスロン、サイクリングなどのアマチュア参加型スポーツはCOVID-19に大きな影響を受けている。これらの種目は多くの人の物理的な参加に高度に依存する。競技の性質上（長時間でゆっくり）、減少した収益をメディア関連の収益で取り戻すことは難しい。

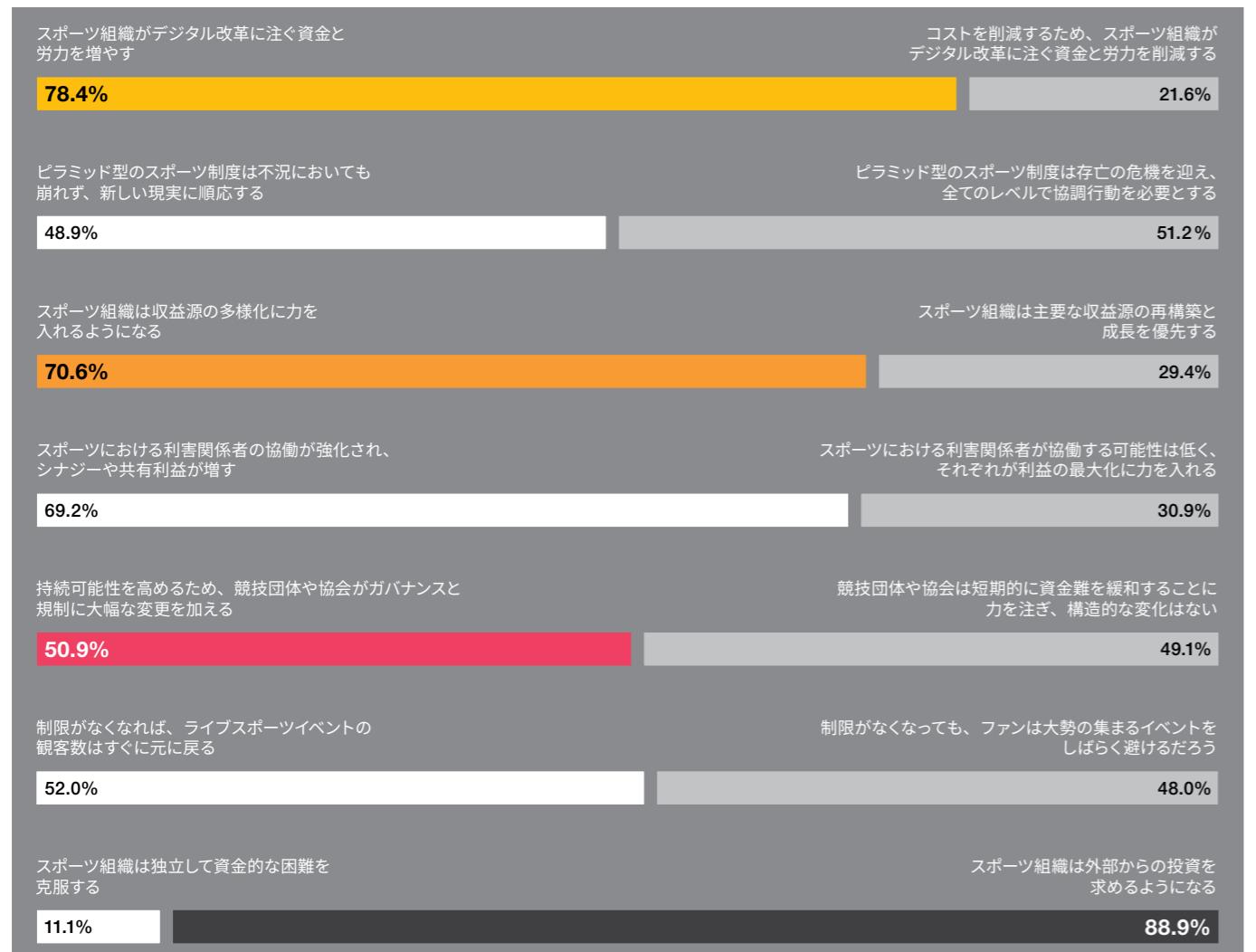
この不安な状況を受け、リアルタイムスポーツとバーチャルスポーツの統合が進んでいる。境界が薄れるとともに、スポーツに似た身体的な負荷とeスポーツの仮想環境を組み合わせたハイブリッドスポーツモデルが登場した。

ハイブリッドスポーツは、観客と参加者の両方をオンラインでバランス良く惹きつけ、参加型スポーツが有望な価値を提示する可能性を秘めている。同じトレーニングやパフォーマンスに依存するトライアスリート、ランナー、サイクリストは、このカテゴリーにスムーズに参加できるだろう。装備への多少の投資が必要だとしても、イベント会場に出向くコストを考えれば納得できる。

国際自転車競技連合（UCI）は、テクノロジー企業のZwiftとともに、初のeスポーツ世界選手権を発表した。Super League Triathlonも同じくZwiftとSLT Arena Gamesと呼ばれる新しい大会を開催している。どちらも仮想レースでリアルのパフォーマンスを発揮する形式だ。

ハイブリッドはすでにプロスポーツ界に革新を起こしている（Digital Swiss 5、Virtual Tour de Franceなど）。この形式であれば公衆衛生上の問題をほぼ回避できるだけでなく、アシックスやrunDisneyがすでに実験しているように多数参加の持久系スポーツイベントにも簡単に応用できる。あらゆる点で、参加型スポーツが不況を乗り切るにはハイブリッド化が避けられないだろう。

図表12：COVID-19がもたらす可能性の高い変化  
回答者の割合、2つのうちいずれかを必須選択



所；PwC分析、N = 698

## インサイト9：公衆衛生上の困難によって 変革が加速

- ・ 今回の危機は業界を動かす全てのトレンドを基本的に加速し、多様な新製品やソリューションを生み出した。
  - ・ スポーツ組織の実験的な試みが増え、初のバーチャル観客席、ハイブリッド競技大会、バーチャルドラフト会議、デジタル記者会見、サマーツアーも実施された。メディア以外でも、スタジアムや会場に重点を置いた実験が計画され、公衆衛生や安全に関する技術によって観戦体験が根本から変わると予想されている。
  - ・ スポーツ組織は総合的な変革を目指すべきである（**ディープタイプIII**）。視覚的なファン向けの革新（没入機能など）に加え、働き方やバックエンドインフラ（データ／クラウドケイパビリティなど）の構造的な変化をバランス良く実行する必要がある。



ヘッドライン

Borussia Dortmundが  
「バーチャルBVBアジア  
ツアーアジア」を企画

Realife Techがイベント  
安全製品の開発資金  
720万米ドルを調達

## インサイト10：リスクの増大が新しい多様化した収益モデルを推進

- ・スポーツ組織は少数の収益源が生み出す高額の利益に依存している。今回の危機は権利の売り手と買い手の関係を再定義し、後者に力を与えることで、従来のモデルに大きな圧力をかけた。
  - ・特に危険に瀕しているのは、収益源が多様化していない、ビジネスパートナーのポートフォリオが狭い、裕福な関係者から資金的支援を得られない権利所有者である。
  - ・PwCは、スポーツが必然的に多様化し、新しい収益源が生まれるという見解に同意する。これにより幅広いパートナーシップに基づく、流動的で取引型の市場が形成されるだろう。

現在、ビジネスモデルを見直している。従来のイベントは低迷し、いつまで影響が残るか分からぬいため、他の収益源を模索する必要がある

Robert Fasulo氏,  
Executive Director, International  
Surfing Association

インサイト11：抜本的な改革の時代の到来か

- ・ 全体としてCOVID-19がもたらした危機は、大きなスポーツプロパティと小さなスポーツプロパティの格差を拡大した。コンテンツの魅力は基本的に競争上のバランスの維持によって決まるため、連盟や協会は団結の仕組みが試される「真実の瞬間」に直面している。
  - ・ 競技団体や協会がこの危機を生かして組織的な問題に対処するか、特に斬新な規制や財務管理基準を確立できるかどうかで勝負は決まる。
  - ・ さらに改革の推進力として、スポーツはスポーツ産業にとどまらず、社会全体で積極的な役割を果たす方向に動きつつある。連盟もアスリートも人種差別主義や不平等と闘う旗手になろうとしている。

World RugbyはCOVID-19後の世界に向けてガバナンスと意思決定を見直し、新しい、若い世代の観客が差別のない、多様化した、社会的責任あるスポーツを望んでいることを認識している

Alan Gilpin 氏 COO, World Rugby



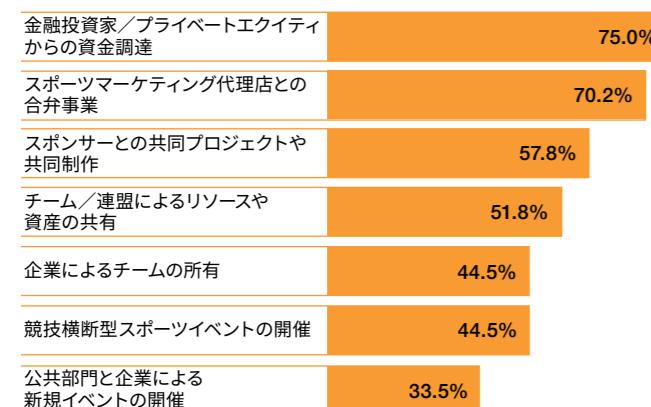
## インサイト12：危機に瀕したスポーツは投資家を必要としている

- ・スポーツの財務モデルの特徴は短期的で不安定なキャッシュフローである。それが公衆衛生上の危機による厳しい状況で、蓄え（一般にわずかな）に頼らざるをえない状況に陥っている。
  - ・この根本的な脆弱性に資産価値の低下が加わり、活発に投資のチャンスを狙っているプライベートエクイティファンドの既存利益がさらに跳ね上がっている（**ディープダイブIV**）。
  - ・もし取引が実現すれば、トップダウン式に収束が進み、民間企業の投資対効果によってスポーツが発展する、北米モデルを多く目にすることになるだろう。

プライベートエクイティファンド  
がSerie Aの再開を目指す

CVCがPRO14ラグビーの  
シェア28%を取得

図表13：スポーツ産業内で予想される最も一般的な協働モデル  
上位2つ（「可能性がある」と「可能性が高い」）を選択した回答者の割合



出所：PwC分析、N = 436



### インサイト13：複雑化が協働を促進

- 回答者の多くは、この不況がスポーツエコシステム内の関係者間の協働を促進すると考えている。協働によるシナジーが、収益の増加、長期計画への資金増加、コスト削減を促す可能性がある（ディープダイブV）。
- ビジネス界における急激な複雑化がスポーツ産業界にも及んでいる。専門知識のプーリングと協働モデル、ひいてはリスクと資産の両方を共有する重要性が高まっている。
- 協力のモデルはすでにスポーツエコシステムに根付いているが（特に権利のシンジケーションを通じて）、この危機によって収益の増加とコスト削減が必要となり、協働と価値の共同創出が急激に促進されるだろう。



#### ヘッドライン

NBAがMicrosoftとのパートナーシップを活用して、会場にバーチャルのファンを集客

Formula 1がドライバーのパフォーマンスとeスポーツに関し、スポンサーであるAWSおよびDHLと協力



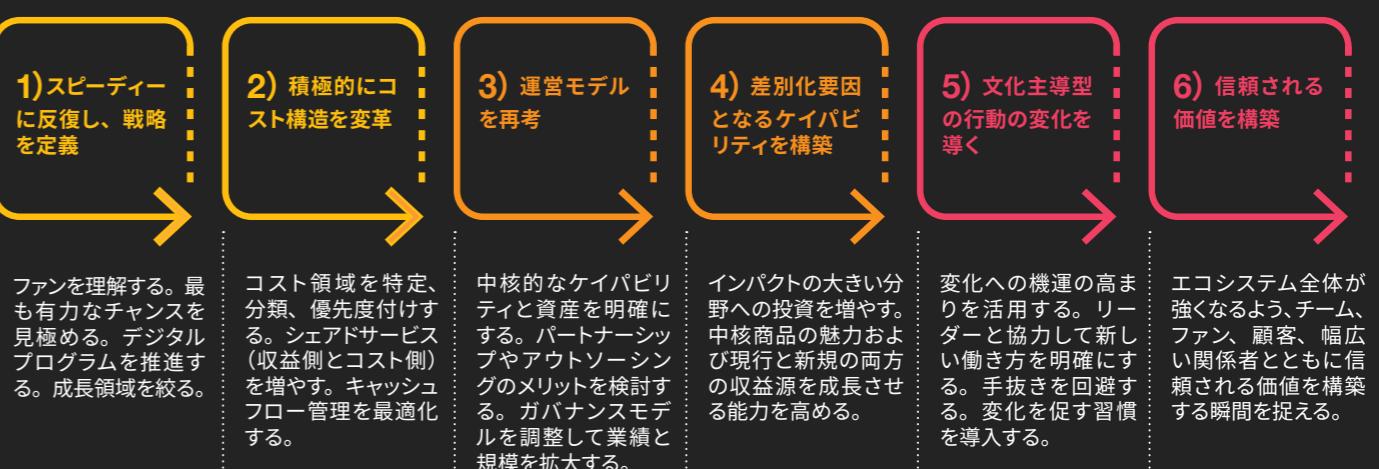
## ディープダイブIII

# 回復の方法は？

スポーツ産業界のリーダーは、COVID-19による危機が短期で終わるとは考えていない。回答者の44%近くが、回復は2023年以降と予想している。このような状況で何より重要なのは、短期的な資金調達とガバナンススキームによって持続可能な未来の基盤を作るべく、組織が回復への明確なロードマップを描くことである。

例えばPwCのStrategy&による下の方法（図表14）では、6段階のアプローチでスポーツ組織の長期的な繁栄に貢献する。

図表14：スポーツ組織の変革ロードマップ



出所：PwCおよびStrategy&の分析

# 経営幹部の視点



Christian Müller氏

Senior Vice President, Infront Sports & Media

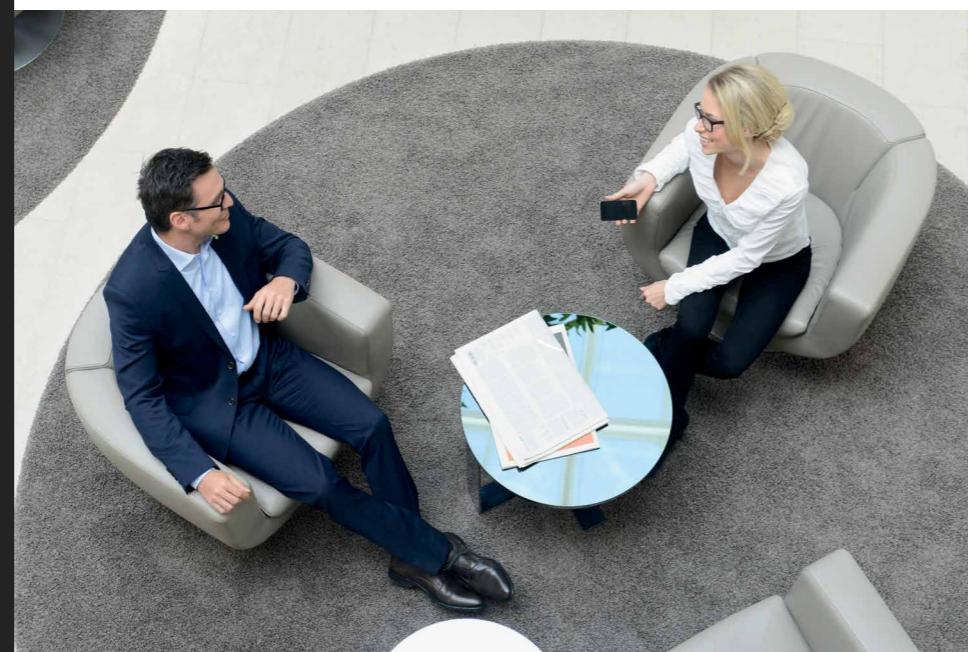
## 権利所有者への民間投資の魅力と注意点

過去数年間、スポーツへの民間投資は過去になく増加した。北米では一般的なことだったが、COVID-19の感染拡大によって欧州でもこのトレンドが加速している。Pitchbookによれば、2019年には欧州だけで10件の契約があり、総額は10億米ドル近くにのぼる。最近の例として、多数のプライベートエクイティ企業と代理店（Infrontなど）がイタリアのSerie Aに投資する機会を争っている。

そのような状況で権利所有者は何に注目すべきだろうか？私たちの経験によれば最も重要なのは、スポーツの長期的なビジョンを共有し、それに向かって利害を一致させることである。従来の権利所有者に比べ、投資家が価値を決める（または投資をやめる）のに割く時間が限られていることを考えれば、この重要性はさらに大きくなる。資金提供は、新しい競技形式の導入、D2Cチャネル、ファンのリーチとエンゲージメントを集合的かつ持続可能な形で高める技術的進歩など長期的なメリットにつながる。

この目的に向けて不可欠なのは、明確なガバナンス構造を確立し、利益を一致させつつ、新しいレベルの企業的機敏性と職業化によって商業活動を活性化することである。実際のところ民間投資家の参入は、従来の権利所有者とその構造では不可能だった「新しい働き方」、あるいは新しい人材や戦略的思考へのアクセスを実現して初めて本当の価値を発揮することになるだろう。」

Infrontビジネス開発責任者であるMüller氏は、20年以上にわたって主要な権利所有者と革新や成長戦略を実施し、IPを商業化している。



## ディープダイブIV

# サッカーが育む プライベートエクイティ

近年、政府系ファンド、従来のプライベートエクイティ企業、ベンチャーキャピタリスト、小規模なスポーツファンドなどの機関投資家がスポーツ産業に強い関心を示している。前述のように、この傾向が弱まる気配はない。

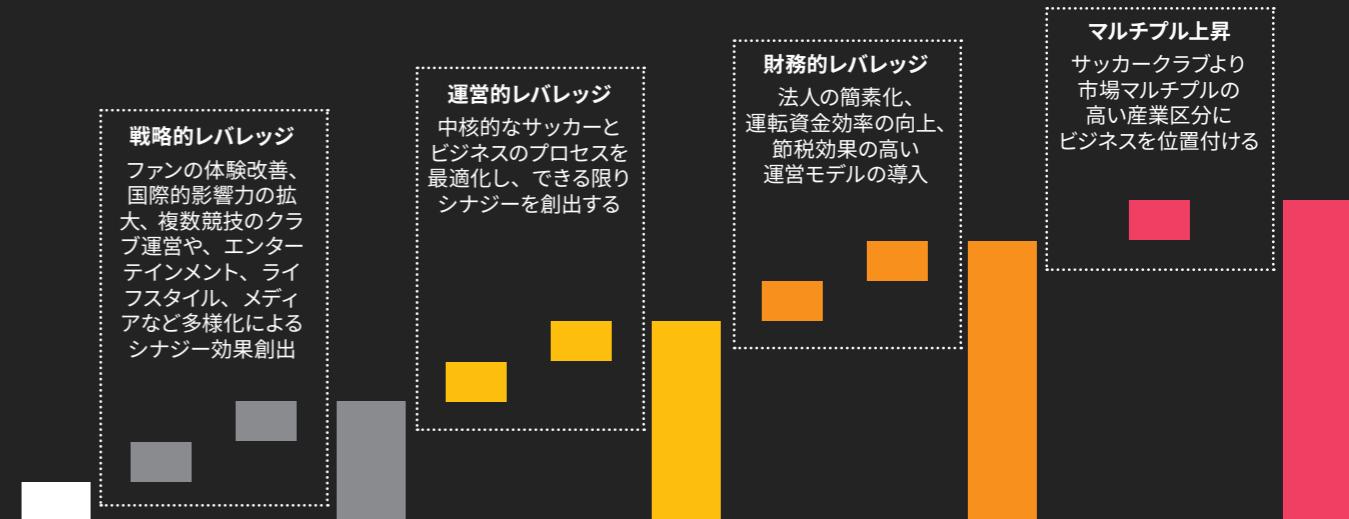
特にサッカー界には多くのプライベートエクイティ投資家が流入し、世界的に知名度の高いリーグに属するクラブを買収している（Redbird CapitalがToulouse FC、Elliott ManagementがAC Milanなど）。

COVID-19の打撃を受け、現在多くのクラブは資金難に直面している。チームが生き残るために外部の支援を求めている状況は、プライベートエクイティにとってチャンスである。

サッカーが魅力的な投資先であるのは間違いない。世界的に多くのファンを持ち、過去10年間の収益成長も安定している。フランチャイズの評価も高く、さらに価値を生み出す可能性もある。2008年に2.1億ポンドで取得されたManchester City FCはこのことをよく示している。2019年にはSilver LakeがManchester Cityの持株会社であるCity Football Groupの少数株主になり、グループの価値を48億米ドルと見積もった。

しかし、プライベートエクイティファンドがサッカーへの投資で価値を生成するには具体的にどうするのだろうか？図表15では、戦略的なリポジショニング、ビジネスパフォーマンスの改善、財務の最適化、そして最終的にはマルチプル上昇という主に4つのレバレッジ（てこ）を通じて全体的な投資の根柢を示す。

図表15：サッカー関連投資の主な価値レバレッジ



出所：PwC分析

## ディープダイブV

# コスト削減から 戦略的協働の活用まで

COVID-19はスポーツ組織に深刻な打撃を与えており、減収は30%～40%と推定されている。

当面は継続すると思われる資金的プレッシャーの下で、スポーツ組織の運営モデルをいかに改革すべきかという疑問が注目を集めている。

第一の影響はコスト削減に向けた妥当なアプローチの策定である。一部の組織は組織内の連帯感を重視しているが、「全ての部署が組織に貢献している」というスタンス)、スポーツ組織はコスト削減に関して戦略的に考えるべきだろう。PwCのStrategy&(図表16)による「ゼロベースのアクティビティ評価」は、戦略的にコスト削減に対処する代表的なフレームワークである。

第二の影響は、組織内で誰がどの活動に適しているのか、理解することに関連する。ここで重要なのが協働である。それぞれの活動が最も影響力のある、そして最もコスト効果の高い組織（またはパートナー）によって行われねばならない。

スポーツ産業界でどうすれば実現するのか？

- まず、特にスポーツ連盟に関してサービスの共有が推進されるだろう。重点分野は、収益生成に向けた権利のさらなるシンジケーション、集中的な技術プラットフォームの購入、(非戦略的、差別化に関係のない) バックオフィス業務の集約となる可能性が高い。
- 次に、多くの競技団体や協会が、スポーツのガバナンスと発展（政治的な発展も含む）と商業的な活用を区別するようになると予想される。戦略的投資家は、契約、エクイティ投資のいずれを通じてあれ、企業的な機敏性をはじめ重要なケイパビリティと資産をもたらすことによってこのアプローチを具現化するだろう。

図表16：PwC Strategy&によるゼロベースの活動評価モデル



## 要点

スポーツ産業界に、長年依存してきた偽りの安心感を捨て、大規模な衝撃を受け止める準備は全くできていなかった。その影響は草の根からエリートまで業界全体に及び、物理的なイベントに高度に依存するプロパティは根本的な打撃を受けた。

今回の危機により、産業の特性上、人の集まりやイベントと強く結びついた構造的なリスクに加え、組織的な弱点も表面化し、根本的な変化の必要性が明らかとなった。消費行動の転換、収益モデルの変異、外部投資家の出現など、これまで緩やかだった動きが一気に加速している。スポーツ組織はそのような問題をチャンスに変える意志を持ち、しっかり対処することが重要である。

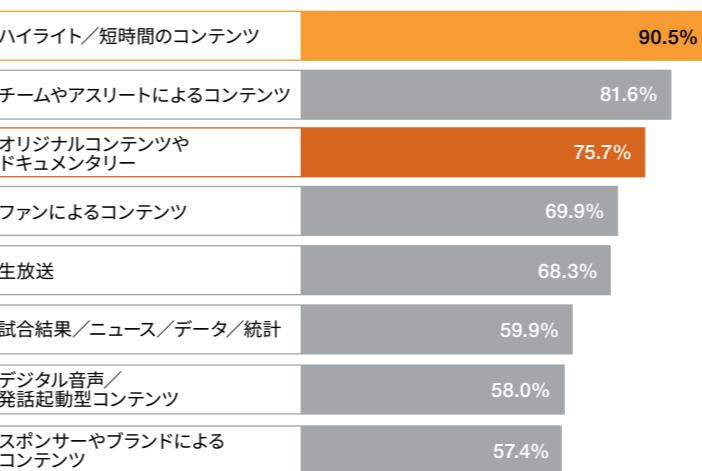
今回の課題の数々によって明らかとなったのは、中期的、長期的に業界の成長を保護し、サポートするために、革新、先を読んだ行動、協力が重要だということだ。協働に関して言えば、従来のインハウス対アウトソースという二極モデルから、価値の共創と結果の説明責任共有というバランスの取れた形に移行すると予想される。

# Sports media

## 複雑化の時代を乗り切る

調査では、スポーツ産業界のリーダーに対し、スポーツコンテンツの消費方法に絶えず変化を与えていた市場の力について尋ねた。土台が揺らいでいる現在、正反対のシナリオを想定してトレードオフについても調査した。その結果によれば、コンテンツ形式、メディアプレーヤー、使用技術、消費行動の多様化により、スポーツメディアの配信は今後も大きく断片化すると予想される。複雑化の進む市場で、プラットフォーム統合の重要性が高まり、エコシステム内の再統合とコンテンツのアクセシビリティ拡大が進む可能性があることも分析から見て取れる。

図表17：コンテンツのタイプ別に見たスポーツメディア消費の成長予想上位2つ（「成長する」と「大幅に成長する」）を選択した回答者の割合



出所: PwC Analysis, N = 665



### ヘッドライン

UEFAがWSC Sportsと提携し、自動ハイライトパッケージを作成および配信

Alex SpringerがBundesligaのハイライト動画権を取得



### インサイト14：ハイライトは「新しい無料放送」コンテンツ？

- ・ 視聴者を集めめる確実な方法として、多くのメディア企業が人気スポーツコンテンツを取得したいと考えているため、実際に生放送権を取得できるのはわずかである。
- ・ 手軽さ、オンデマンド性、ミレニアル世代における人気を踏まえ（ディープダイブVI）、ハイライト形式が注目を集め、その商業的価値も裏付けている。
- ・ 権利所有者はブランドやパートナーの宣伝を強く迫られている（ほとんどのライブコンテンツは有料）。この状況でハイライト化がさらに加速し、「新しい無料放送」コンテンツとして確立される可能性もある。



### インサイト15：オリジナルコンテンツが活気ある市場を形成

- ・ 大手ストリーミング企業の市場浸透がメディア消費者の視聴習慣を変え、オンデマンドが主流形式になりつつある。
- ・ COVID-19によってライブコンテンツが打撃を受けたものの、スポーツはストーリー（長さを問わず）によって感動を与える無限の可能性を秘めている。オンデマンド形式も、メディアパートナーが権利所有者のIP露出を最大化しながら利用を増やし、顧客の離脱を抑えることができる点でコンテンツライブラリの中で重要な役割を果たしている（ディープダイブVII）。
- ・ 供給（スポーツが感動的なストーリーとなる可能性）と需要（OTTサービスの成長）の明確な収束により、オンデマンドスポーツコンテンツ市場の成長は加速すると予想され、特に人気IPの権利所有者には有利である。



### ヘッドライン

Michael Jordanのドキュメンタリーシリーズ『The Last Dance』が最高視聴率を記録

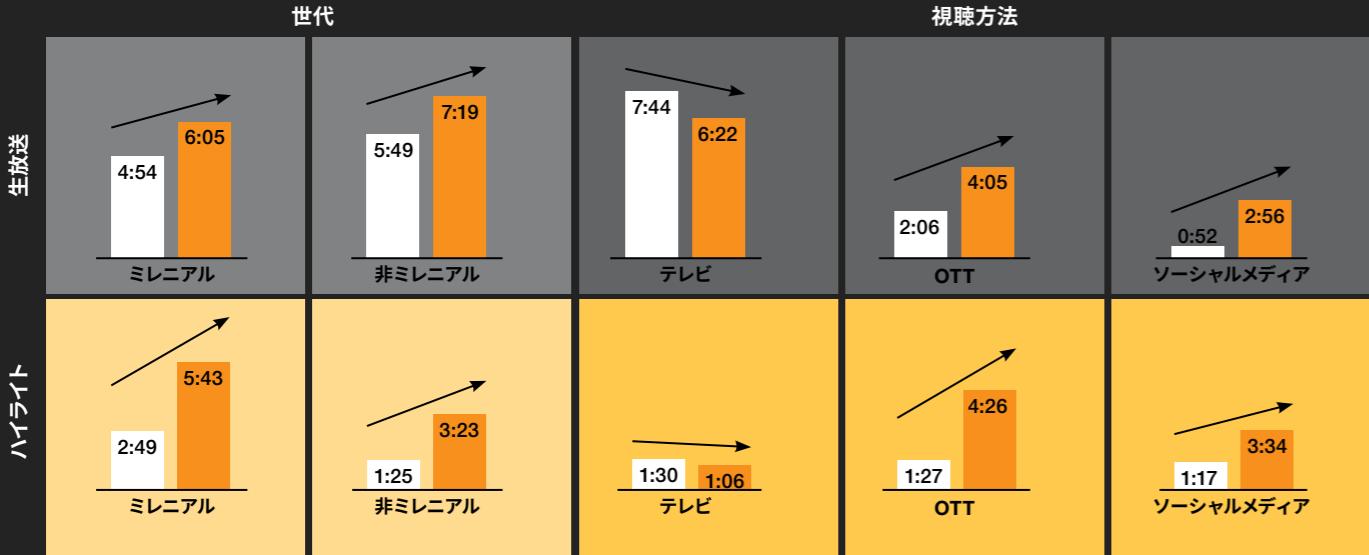
DAZNが生放送以外のコンテンツでサブスクリバーメンテナントへ

## ハイライトコンテンツの消費が全年齢グレープで増加

スポーツ関連のコンテンツタイプの分析を裏付けるため、IRIS (Intelligent Research in Sponsorship) 社にスポーツメディアに関する最新の消費者調査を共有してもらった。

図表18のように、ミレニアル世代のハイライト視聴率は過去5年間で103%も増加して週平均5時間43分に達し、生放送に近づいている。基本的なパターンは短時間コンテンツの成長を明らかに裏付けている。おそらく集中時間の若い若いファンに効果的に働きかけるからだろう。

図表18：スポーツコンテンツの平均視聴時間/週（生放送とハイライト）



出所：PwC分析、IRIS Intelligence | Market Research - 02/2015 02/2020 - CAWI -  
ベース：最も関心の高い世代トップ2 - 18~34歳のミレニアル世代 (n = 4,612)、35~65歳の非ミレニアル世代 (n = 16,655)

### ディープダイブVI

### ディープダイブVII

## イベント主導からIP主導への移行について関心の曲線が平坦化

スポーツ組織は長年、イベントに伴う感情の盛り上がりでファンを惹きつけてきた。この高い依存性はスポーツ関連の話題の量をグラフ化したときの山と谷に反映されている。COVID-19の感染拡大により、危機に強い、オンデマンドの、イベントに関連しない特化型コンテンツの価値が明らかとなった。

この業界は、低迷中の試合生放送から早急に独立する必要があるだろう。それには総合的に完全にデジタル化されたメディア&エンターテイメントプラットフォームとなり、物理的なイベントだけでなくIPを中心としたブランドストーリーを確立する必要がある。

未来のパターンは現在より平坦な曲線となることが望ましい。ライブイベントへの依存性は低くなり、ライブイベントは「いつでも見られる」、オムニチャネルのIP主導型ストーリーにつながる有力なリンクでしかなくなるだろう。

イベント重視からIP重視への移行を成功させるには、オムニチャネルのパブリッシングとマルチプラットフォームにおけるストーリーテリングの両方を使いこなし、最新技術とコンテンツ制作を緊密に結びつけることをスポーツプロバイダーが学ぶ必要がある。

### エンターテイメントに向けたFC Barcelonaの着実な歩み

会員制のOTTプラットフォーム (Barça TV+) とそれを支える新しいコンテンツ制作部門 (Barça Studios) の発表により、FC Barcelonaはスポーツの枠を大きく越える手段を得た。

Barça Studiosは、世界的有名なIPを活用し、すでに複数のオリジナルドキュメンタリーを自社チャネルおよび第三者チャネル (Netflixおよびドキュメンタリーシリーズ「Matchday」) のため制作した。

最近ではSony Musicと提携し、若年視聴者を対象としたフィクションのアニメシリーズを共同制作した。この革新的な形式はバルセロナのブランドをさらにサッカーから引き離し、エンターテインメントコンテンツ制作のアイデアとして多様化させている。

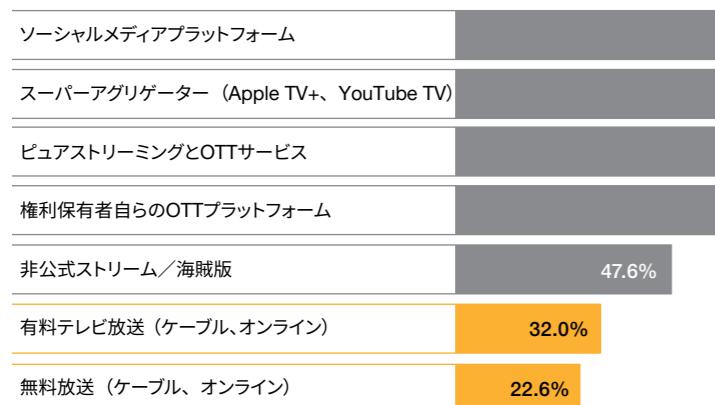
ほとんどの人気生放送はまだB2B放映権契約に縛られているが、マルチプラットフォームのストーリーテリングに向けたFC Barcelonaの確固たる動きはコンテンツと商業活動の増強を目指すものであり、非スポーツ強力エンターテインメント (Fortniteなど) と競争するには必須である。

図表19：スポーツメディアの「IP主導パターン」を実現する要素



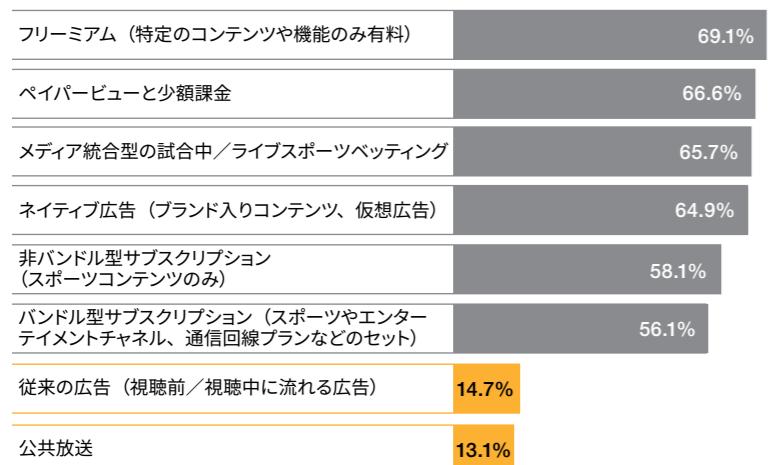
出所：PwC分析

図表20：チャネルタイプ別に見たスポーツメディア消費の成長予想  
上位2つ（「成長する」と「大幅に成長する」）を選択した回答者の割合



出所：PwC分析、N = 647

図表21：スポーツメディアビジネスモデルの成長予想  
上位2つ（「成長する」と「大幅に成長する」）を選択した回答者の割合



出所：PwC分析、N = 647



### インサイト16：従来の放送局は生き残るために 早急にビジネスの転換が必要

- 従来の放送局は、時代遅れという不名誉を必死に挽回しようとしている。しかし従来の放送局は、スポーツ視聴者へのサービスにおいてまだ優位にあると考えられる。
- ストーリーテリングや視聴者管理に関する長年の知識、コンテンツの集約能力、オムニチャネルの価値（ケーブル、デジタル、OTT）を提案する力などは競争上の強みである。
- 従来の放送局と言えば昔ながらのテレビというイメージが残るが、固定料金の顧客を維持しつつ、ペイウォールから柔軟なサービスへと大胆に方針を転換したメディア企業こそ確実に今後も生き残るだろう。



#### ヘッドライン

NBS Sportsが人気スポーツコンテンツをOTTプラットフォーム「Peacock」に移行

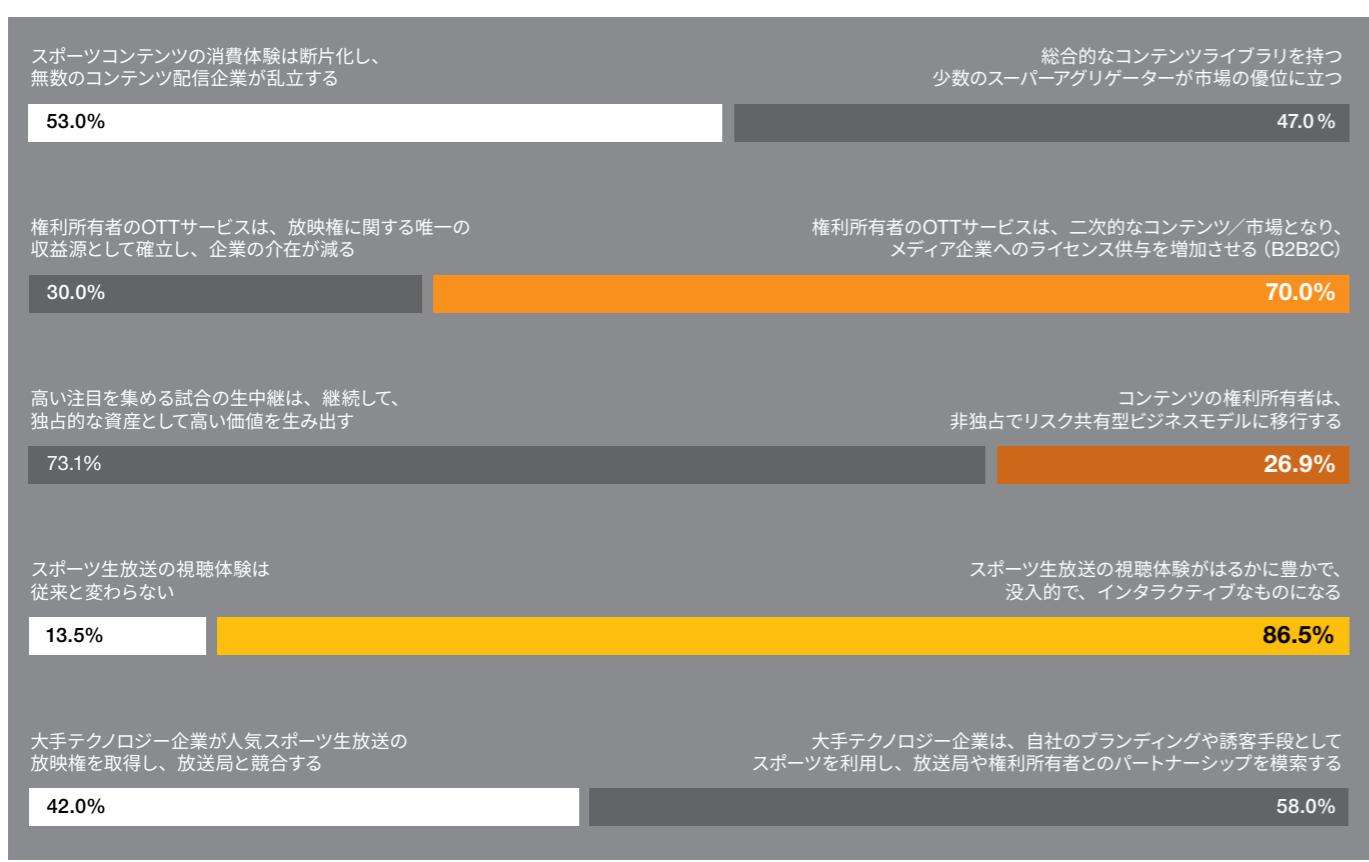
DisneyがVerizonの顧客に  
Hulu、Disney+、スポーツ関連  
のESPN+を無料提供

有料テレビモデルの崩壊は  
最大の脅威だが、D2Cは  
スポーツがバリューチェーンで  
優位を取り戻すまたとない  
チャンスでもある

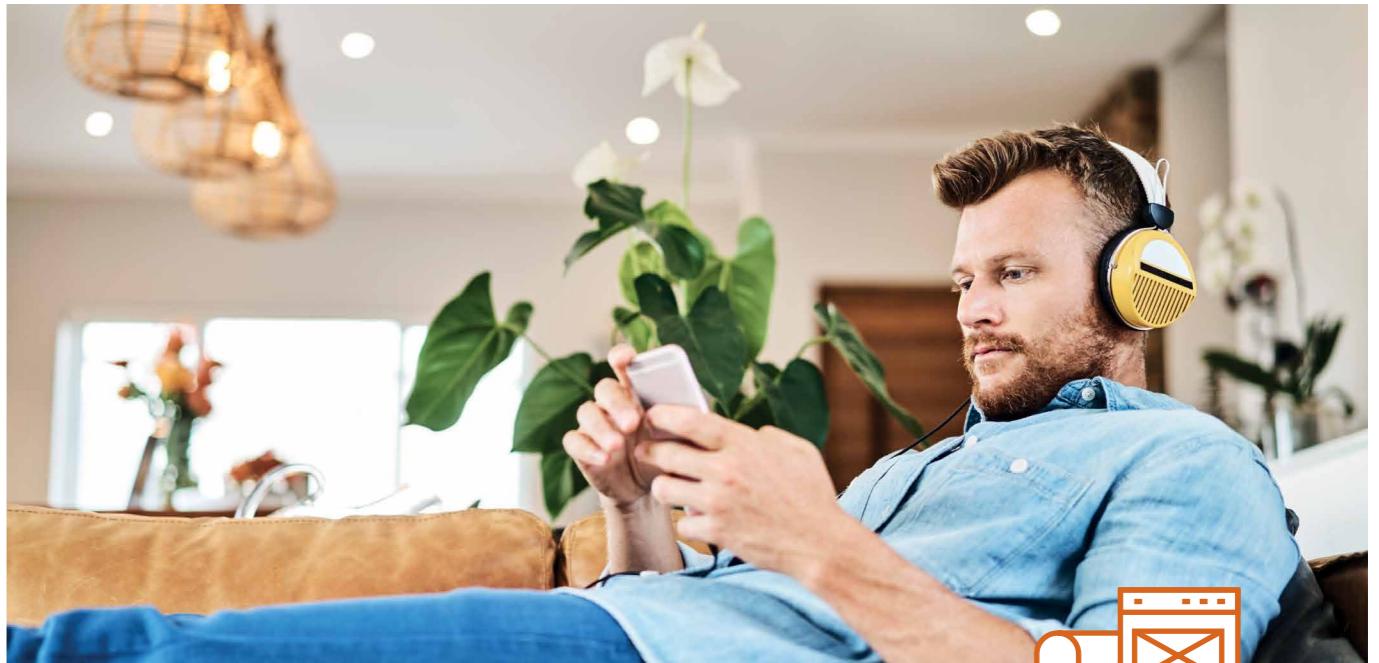
Geoffroy Bourbon氏、Vice President,  
Sales & Sponsorships at ATP Tour



図表22：スポーツメディア情勢は今後3~5年間にどう変わる?  
回答者の割合、2つのうちいずれかを必須選択



出所：PwC分析、N = 660



### インサイト18：メディア市場が、非流動資産と独占性ベースから流動資産と協働ベースに移行

- 権利所有者は主に少数の大規模な独占的権利契約から循環式に収益を生成してきた。このモデルは市場を安定させたが、その非流動性が業界にとって多大なリスクとなっている。
- 調査結果は、昔ながらのモデルにも粘り強さがあることを示しているが、PwCは、今後、権利所有者と放送局の両方が独占性への依存から脱却する必要があると考える。
- 入れによって小規模なメディア企業など幅広いバイヤーに門戸が開かれ、コンテンツ配信モデルの共同性とアクセシビリティの向上が期待される。



### ヘッドライン

スイスの競合企業、SwisscomとUPCが互いのスポーツ資産の共有に合意

Content Areaのスポーツ権利取引プラットフォームが市場を流動化



### インサイト17：D2CがB2B2Cに変化

- 調査結果によれば、メディアとの提携に頼らない権利所有者のOTTサービスは一時的なブームとしてやがて下火になる。
- それでもD2C戦略を上手に実行すれば、データを通じたファン層の理解、収益の増加、新しいコンテンツ形式をリサイクルまたは実験するための補足的なタッチポイント、権利販売交渉における強固なレバレッジなど、権利所有者はかなりの利益を得る。
- OTTソリューションがトロイの木馬として機能し、権利所有者がターンキーソリューションを持つメディア企業にサービスを提供するハイブリッドモデルやB2B2Cモデルが登場することも期待される。権利所有者は体験とストーリーテリング、メディアパートナーは視聴者と解約の管理など、それぞれ得意分野に集中することになる。



### ヘッドライン

European Professional Club RugbyがOTTプラットフォームを立ち上げ、TV契約なしに市場に対応

BundesligaのOTTサービスが放送パートナーとのB2B契約を補足



### インサイト19：より豊かで、データ主導型のファン体験により切り開く

- COVID-19によってオンラインの観客や主力コンテンツを奪われた権利所有者は、高い創造性によってデジタルファン体験を再構築し、強化することが求められる。
- コンテンツ所有者はデジタル化計画を一気に推進し、基本的に変動性のある（クオリティと有用性の両方で）多くの拡張機能を生み出してきた（**ディープダイブVII**）。
- 不安定で厳しい状況の中で、権利所有者が技術的な投資を管理し、ブームや他社からのプレッシャーに惑わされることなくファンの期待に的確に対応することが重要になるだろう。



### ヘッドライン

Fox Sportsの新アプリが利用に応じて改良される拡張機能群を提供

BundesligaがAmazon Web Servicesと提携してファン体験をパーソナライズ

## ディープダイブVIII

# OTT放送の強化

OTTプロバイダーはスポーツ放送の救世主として広く注目されている。純粋にインターネットベースの企業であり、若者向けのブランドと結びついていることもあり、多くの権利所有者にとって若い視聴者へのリーチとエンゲージメントの望みの綱である。

デジタルプラットフォームはユーザー体験を強化するが、OTTはまだそれを実現していない。しかし、回答者はユーザー体験の強化こそスポーツ消費の未来だと考えており、OTT視聴者の嗜好に関する市場調査でもその点が裏付けられている（図表23）。

Twitchがインタラクティブでソーシャルな放送の普及に着実に貢献し、LiveLikeやMaestroなどの専用ソリューションの市場参入を導いた一方、COVID-19によるデジタル化の加速によってスポーツ産業界内で有望な事例が生じている。例えばNBA League PassのVR

**スポーツは現代のファンのライフスタイルにおけるコンテンツ再構築の最後のジャンルである。COVID-19はこのプロセスを加速しているが放映権市場の構造が障壁となっている。**

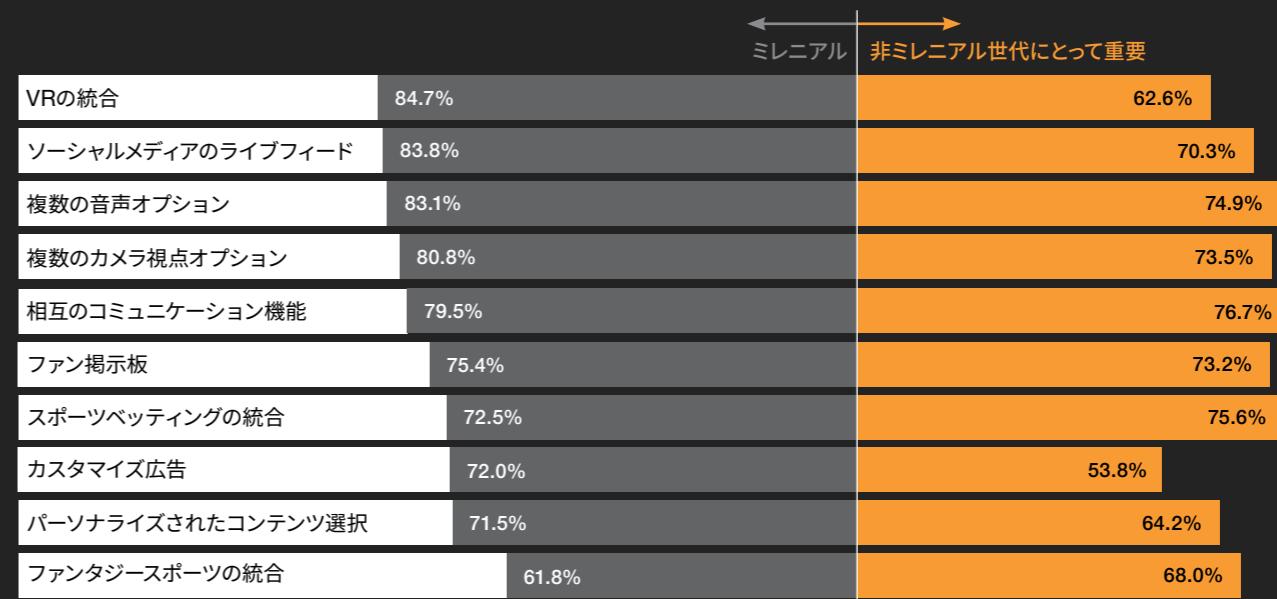
Paul Kandel氏, Head of Strategy, Intel Sports

ゲームは、デジタルオーバーレイでスポーツベッティング機能を統合している。

ベストプラクティスに加え、ファンの体験が多面的に変化の激しい分野であり、ファン行動の変動に緊密に結びついていることを思い出そう。図表24の枠組みは、5つの主な体験レイヤーを明確にし、複雑性の抑制に役立つ。各レイヤーは異なるニーズに対応する（視聴、プレイ、相互作用など）。

体験の増強には明確なロードマップと何よりも技術プロバイダーとの提携が必要だが、ファンの行動に直接対応することで新しい収益化のチャンスも生まれる。

図表23：OTTでの最適なスポーツメディア体験に関するユーザーの好み（上位2項目）



出所：PwC分析、IRIS Intelligence | Market Research - 02/2020 - CAWI - ベース：スポーツに最も関心の高い世代トップ2 – 18歳～34歳のミレニアル世代 (n = 4,612)、35歳～65歳の非ミレニアル世代 (n = 16,655)

図表24：OTTユーザー体験レイヤー

レイヤー	用途	主な機能	収益化
データ	特定	<ul style="list-style-type: none"> <li>OTT企業はユーザーを詳細に特定可能：ファン体験を提供する究極の基盤</li> <li>データ主導の戦略を上手に実行すれば、プラットフォームがコンテンツに優先度を設定し、パーソナライズされた体験を提供できるだけでなく、機能ロードマップの有用性をモニターできる</li> </ul>	自社のデータを使用し、組織的大規模に運用可能で強力な広告のエコシステムを作る
没入	消費	<ul style="list-style-type: none"> <li>COVID-19によってスタジアムを使用できなくなったことにより、マルチスクリーンやAR（拡張現実）など、没入型のメディア体験へのニーズが高まっている</li> <li>5Gの後押しで、AR、VRベースのソリューションが複数の事例に展開されている現在、OTTもそれを体験するだけでなく、採用を開始すべき時期に来ている</li> </ul>	VRゲームに対して、プレミアム機能として都度料金を課す、自動化された仮想製品プレースメントを統合するなど
インタラクティブ機能	エンゲージ	<ul style="list-style-type: none"> <li>OTTは従来のリニア放送から抜け出し、ビデオストリームをソーシャルまたはオープンコンテンツ共同制作の道として活用する可能性を認識している</li> <li>スポーツの参加型の性質を幅広い機能に採用すれば、仮想世界でファンを他のファン（またはアイドル）に近づけることができる</li> </ul>	ブランド入りコンテンツを試合中のチャットに投稿する、著名人と“一緒に観戦する”有料のプランを提供する
パーソナリゼーション	ブラウズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度なデータインフラによりパーソナリゼーションの重要性が急速に高まっている（好みの幅も広がっている）</li> <li>パーソナリゼーションによってユーザーは見たいものを表示し、見たくないものを隠しつつ、ある程度の検討もできる</li> </ul>	ライブストリームで仮想広告を運用し、各ユーザーに合わせた広告メッセージを表示する
ゲーム化	プレイ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ファンタジーリーグの人気の高まりとスポーツベッティングの結びつけにより、ゲーム化は収益化の点で最も有望なファン体験レイヤー</li> <li>OTTは解約への対応に苦戦しているが、ユーザーへの報酬支払が生じるゲーム化の特徴はユーザー維持に有効である</li> </ul>	スポーツベッティング企業と提携し、ユーザーが試合中の予想を賭けることができる機能を設ける、参加料を徴収しファンタジースポーツに参加できる機能を設ける

出所：PwC分析



スポーツメディアにおける最大の課題は、スポーツメディアの断片化とバンドルの崩壊およびその代替として台頭するであろうサービスである。あらゆるジャンルで生じている現在の断片化の度合いは、持続可能とは思えない。

Tom Broom氏,  
Senior Vice President, Business Development Entertainment and Digital at IMG

スポーツメディア情勢は今後3~5年間にどう変わる?  
回答者の割合、2つのうちいずれかを必須選択



#### インサイト20：スーパーагリゲーターが「大いなる再統合」を推進

- スポーツおよびエンターテイメント産業において、いわゆる「ストリーミング戦争」が配信者には膨大なマーケティングコスト、消費者には高い料金をもたらし、プラットフォームとユーザーの両方に不利益となっている。
- コンテンツ所有者が受託放送契約を通じて独占性よりもアグリゲーションのほうが価値が高いと認識する一方、デジタル分野における連携の強化そのものもエコシステムの統合を推進している。
- 権利市場が断片化されていることは事実だが、PwCは一部のコンテンツ事業者やテクノロジー企業がスーパーагリゲーターとなる、メディア消費の「大いなる再統合」を予想する（ディープダイブIX）。



#### ヘッドライン

Apple TV+がShowtimeと広告なしのCBS All Accessをサービスに追加

ReelgoodストリーミングアグリゲーションアプリがAndroid TV、Amazon Fire TV、LG Smart TVと統合

## ディープダイブIX

# 今後のスポーツメディア情勢

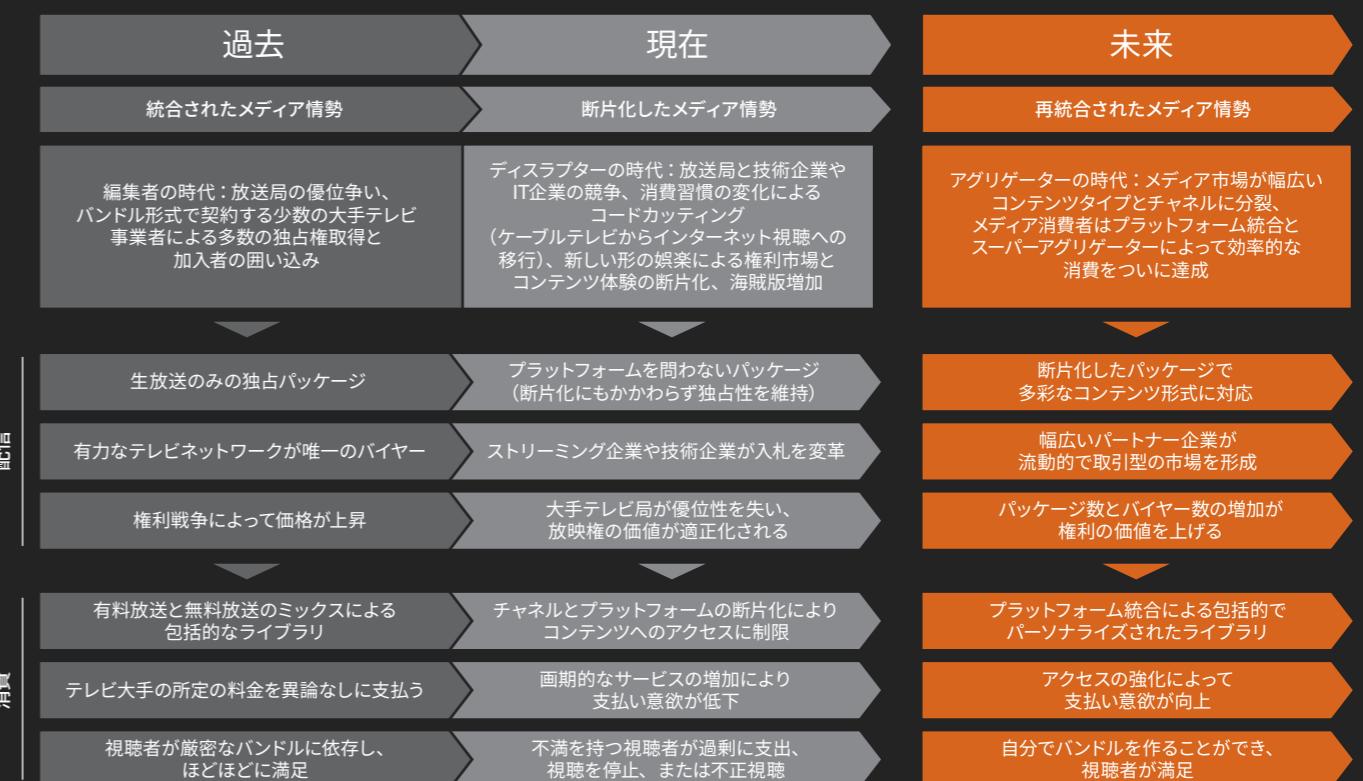
かつては大手テレビ局が優位に立ち、幅広いコンテンツライブラリを所定のバンドルで提供していたが、スポーツメディア市場は非常に細分化が進んでいる。チャネルの乱立により、ファンは不満を持つつも、過度に高い料金を支払うか、視聴自体をやめるか、不正にストリーミングするかの選択を迫られている。

厳格に構造化されたスポーツの権利所有モデルでは、即座にSpotifyのような価値提案ができないにしても、市場は受託放送契約、プラットフォーム統合、スーパーагリゲーターなどを通じて統合の方向に動いていると思われる。

プラットフォームインテグレーターは商業的、技術的な成熟とともに、柔軟で消費効率の高いサービスを提供するだろう。解約を防ごうと必死になるのではなく、解約を認め、吸収する収益モデルを作ると予想される。

逆に権利所有者は、権利パッケージをさらに細分化することで成長を達成し、配信（細分化）と消費（統合）を根本的に切り離すことになる。

図表25：今後のスポーツメディア情勢



出所：PwC分析



## 要点

従来、スポーツメディア業界はスポーツ生放送から商業的価値を得ていた。しかしCOVID-19によってその力が弱まり、代替的なコンテンツ形式の採用が進んでいる。この新しいパターンによってスポーツプロパティはイベント以外のコンテンツ戦略の遂行を余儀なくされ、オムニチャネルやマルチプラットフォームのストーリーテリングへの道が開けた。

コードカッティング、海賊版、視聴者断片化の加速は、大規模かつ独占的な放映権契約の価値にかなりのプレッシャーをかけている。この基本的な脅威により「権利所有者が独占性にどのように対処すべきか」という重要な疑問が生じる。PwCは、短期的にコンテンツ配信モデルがさらに多様化し、市場が流動的になると予想している。

多くの人がファン体験の強化を話題にしているが、スポーツ関連のデジタルプラットフォームはまだその実現に至っていない。没入的なソリューションが技術的な進歩とともに主流になるにつれ、消費者のニーズに合った機能を設計および実現できるよう消費傾向をさらに詳細に理解する必要が出てくるだろう。

事態を幅広く捉えると、スポーツメディア市場のダイナミクスは複雑化しつつある。スポーツの消費方法が多元化し、生放送の従来の独占体制がなくなれば、コンテンツバイヤーの増加によってコンテンツ配信者には制御の難しいエコシステムが形成される。これは、かつて巨大テレビ企業の優位によって簡素化されていた市場の新しい複雑な現実の始まりである。

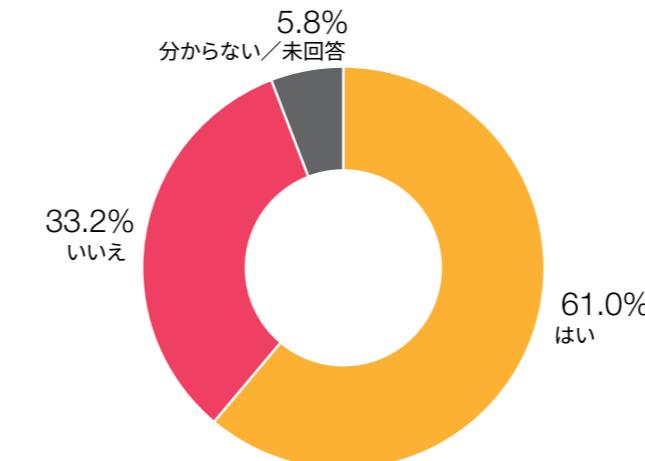


## Esports

盛大な躍進

今回の調査では、スポーツ産業界のリーダーに対し、eスポーツが商業的な成功を可能にし、シミュレーションスポーツが視聴者向けの主流商品になるかどうかを尋ねた。また、eスポーツが権利所有者に価値をもたらす可能性、この業界に参入する際の問題についても調査した。分析を見る限り、これまでの商業的成功にはばらつきがあるが、eスポーツは明らかにまだ検討の価値がある。eスポーツは新しいファンを獲得し、新しいパートナーを惹きつけ、新しい収益源の生み出することで価値を生み出す一方、魅力あるストーリー作りや有効な（収益化）戦略の策定という課題を抱えている。モバイルゲームがスポーツ組織に与える新しいチャンスについても検討した。

図表26：組織はeスポーツにすでに関与している?  
回答の割合



出所：PwC分析、N = 636



### インサイト21：スポーツ組織はeスポーツと幅広く取り組む

- 過去2、3年間、スポーツ組織はeスポーツへの取り組みを大幅に強化している。eスポーツに対する論調は懐疑的なものから、受け入れ、学習へと変化している。
- 多くのスポーツプロパティがバーチャル競技大会で視聴者を楽しませようとする一方、COVID-19はその根本的なトレンドを強化している（ディープダイブX）。この過去にない危機に、スポーツとビデオゲームの交わる有望な事例が数多く生じた。
- 迷っている時間はない。スポーツ組織は持続可能な成長を視野に入れ、eスポーツの機会を生かす長期計画を作成すべきである。



### ヘッドライン

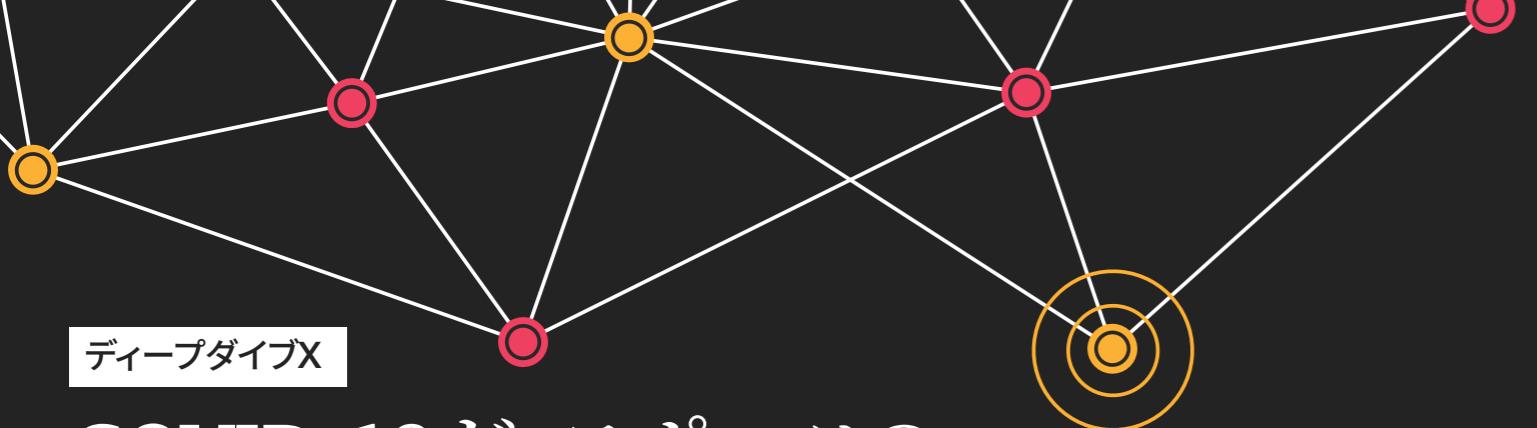
F1のバーチャルグランプリが過去最高の視聴率を記録

コロナ禍でもビデオゲーム大手が好業績



取り組むべき！多くの人がゲームを愛し、なぜ今や映画よりゲームが人気なのか、学び、調べ、理解してほしい。ゲームの規模を理解して初めてeスポーツのチャンスが理解できる

Michael Broughton氏,  
Advisor, Acceleration Equity



## COVID-19がeスポーツの成長に与える影響

COVID-19によってできた物理的スポーツの穴を埋めるため、スポーツプロパティがeスポーツに投資して観客の関心を引くなど、ゲームに注目が集まっている。

PwCではIRIS (Intelligent Research in Sponsoring) による市場分析の助けを借りてこの過去にない状況を調査した。予想どおり、シミュレーションスポーツの消費はコロナ禍で急激に増加した。視聴時間で言えば3倍である(図表27)。アクション、ファンタジー、シューティングのジャンルも約50%という大幅な成長を遂げている。

COVID-19がメディア商品としてのゲームの人気を長期的に引き上げるという見込みは特筆に値する。実際、COVID-19の感染が拡大する前後のデータを比較すると、前に比べて後は全般的に消費が上昇している。このトレンド

が長く続くかどうかは、もちろん時間が経たなければ分からぬ。

興味深いことに、アクション、ファンタジー、シューティングゲームをシミュレーションスポーツのジャンルと比べると3つの点が際立つ。

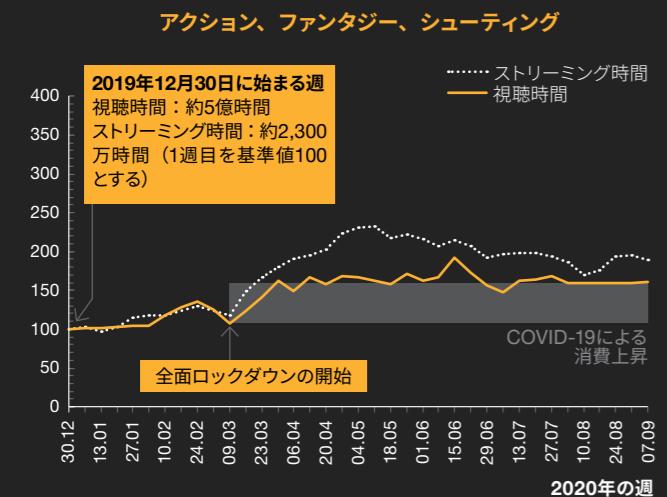
- まず2020年の第1週にはアクション、ファンタジー、シューティングゲームの上位100アカウントによって5億時間の視聴があったのに対し、シミュレーションスポーツは500万時間だった。
- 第二に、アクション、ファンタジー、シューティングゲームのタイトルはストリーミング1時間に対して平均して180時間以上視聴されているのに対し、シミュレーションスポーツでは23時間である(8分の1)。ここから

シミュレーションスポーツがまだ成熟したメディア商品でないことが分かる。

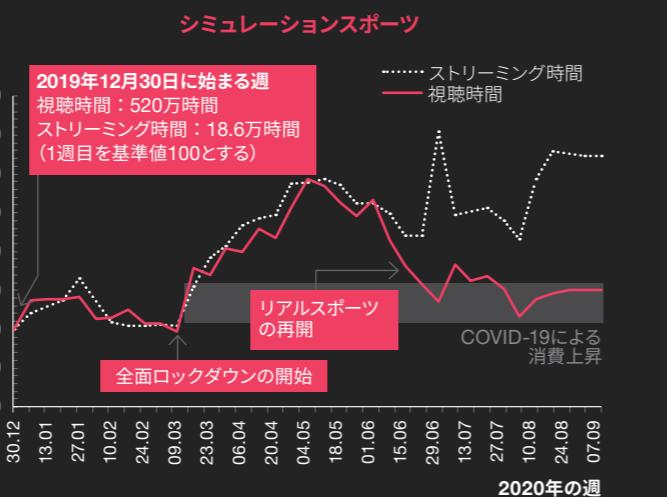
- 第三に、シミュレーションスポーツのストリーミング時間数は常に高いのに対し、視聴時間はリアルスポーツが再開されると大幅に落ち込む。幅広い視聴者に認められ、理解されているというメリットにもかかわらず、シミュレーションスポーツがリアルスポーツと同様に高い視聴率を維持するにはまだ時間がかかるということである。

Data provided by Iris 

図表27：コロナ禍におけるゲームのストリーミングとメディア消費

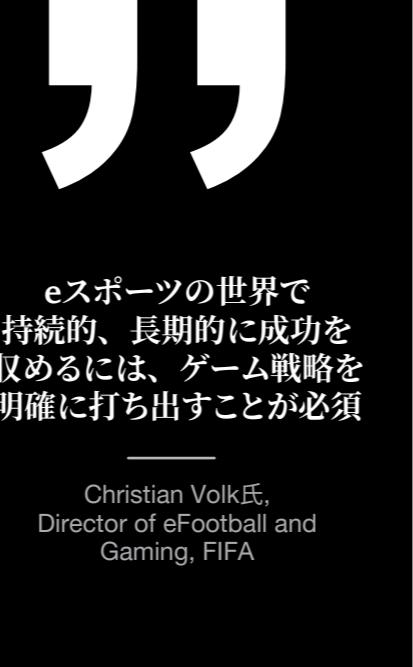
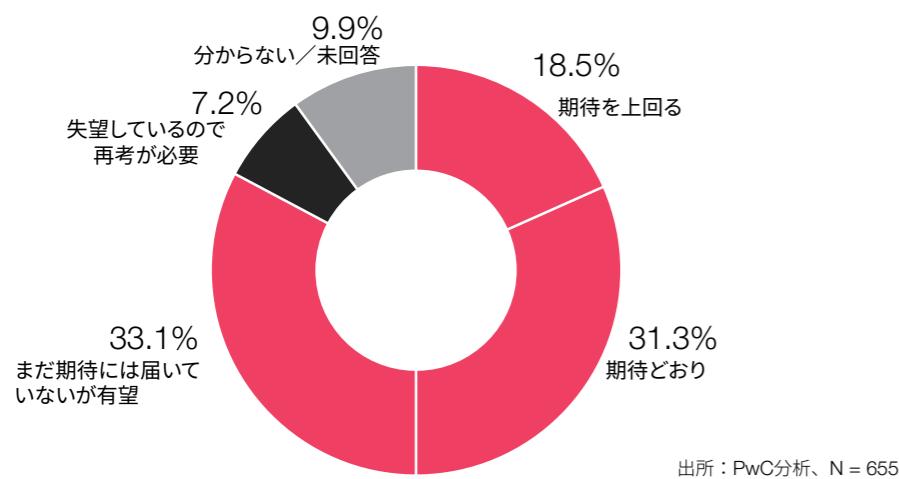


出所：PwC分析、IRIS Market Intelligence 08/2020 | YouTubeとTwitchでの視聴時間数およびストリーミング時間数、各プラットフォームの各タイトル上位100アカウント、含まれるタイトル：LoL、Data 2、CS:GO、Fortnite、Battlegrounds



出所：PwC分析、IRIS Market Intelligence 08/2020 | YouTubeとTwitchでの視聴時間数およびストリーミング時間数、各プラットフォームの各タイトル上位100アカウント、含まれるタイトル：FIFA、NBA2K、Madden NFL、F1、PES

図表28：権利所有者のeスポーツへの取り組みの商業的成功に対する認識  
回答の割合



## インサイト22：eスポーツの不安定な結果も時間とともに改善

- eスポーツがまだ発展の早期段階にあることを考慮すれば、eスポーツにすぐに良い結果を期待するのは非現実的であり、スポーツ組織には我慢と粘り強さが求められる。
- PwCは、ゲームが趣味または競技としていずれの方向に発展するにしても、ゲームファーストの姿勢が最も安定した基盤になると考える。
- 長期的に安定した結果を得るには、eスポーツ（リアルスポーツの仮想版）が各スポーツのエコシステム内で純粋に新種目と見なされる必要がある（ディープダイブXI）。



## ディープダイブXI

# eスポーツから多層型競技エコシステムの時代が到来

各競技のバーチャル版を新種目と認める競技団体や協会は今後も増えていくだろう。したがって、それらを、綿密に分類および定義し、適切な規制を作成するとともに、関係者を巻き込んで独立した市場開拓戦略を整備することが重要である。

PwCでは、eスポーツを新しい種目と認めることが、エコシステム内での明確な位置付けと発展につながると考えている。このアプローチはT20クリケット、FIBA 3x3、Hockey 5sなどの新しい試合形式の発展を反映する必要がある。Monumental Sports & Entertainment、Harris Blitzer Sports & Entertainmentなどのスポーツ投資家も、eスポーツを従来のスporte

ツやエンターテイメントの会場と並ぶパーティカルとして追加している。

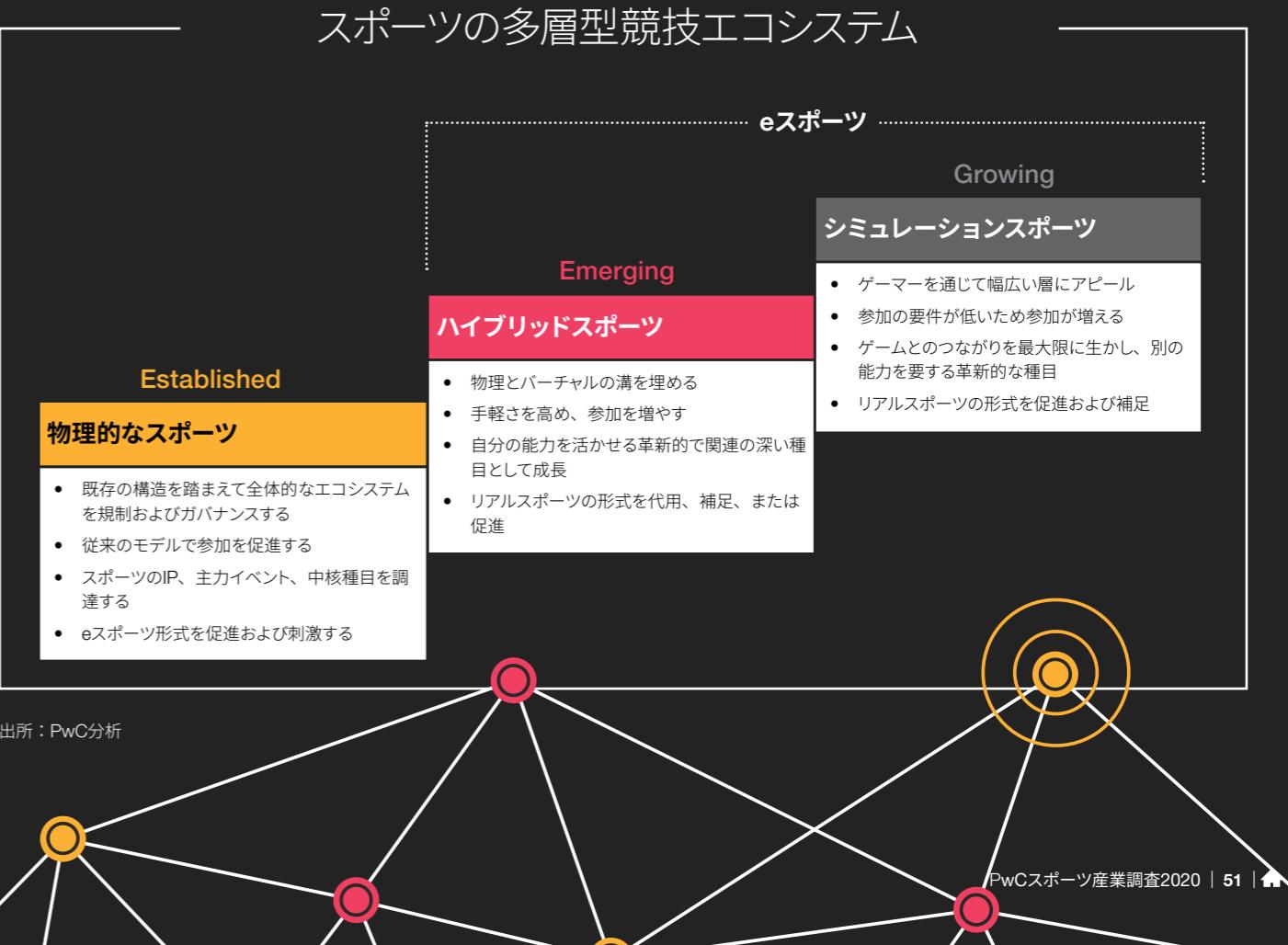
権利所有者にとって複雑な情勢を乗り切り、適切な開発プログラムを考案するには、シミュレーションスポーツ（FIFA eWorld Cup）と身体的な運動とデジタルレンダリングを組み合わせたハイブリッドeスポーツ（Digital Swiss 5）を区別する必要がある。

今後は、物理的なスポーツのそれにシミュレーションまたはハイブリッドバージョンが生まれ、そのようなバーチャル種目の追加が多層型のエコシステムの構築に貢献するだろう。最終的にそれぞれのサブ種目が異なる機能を

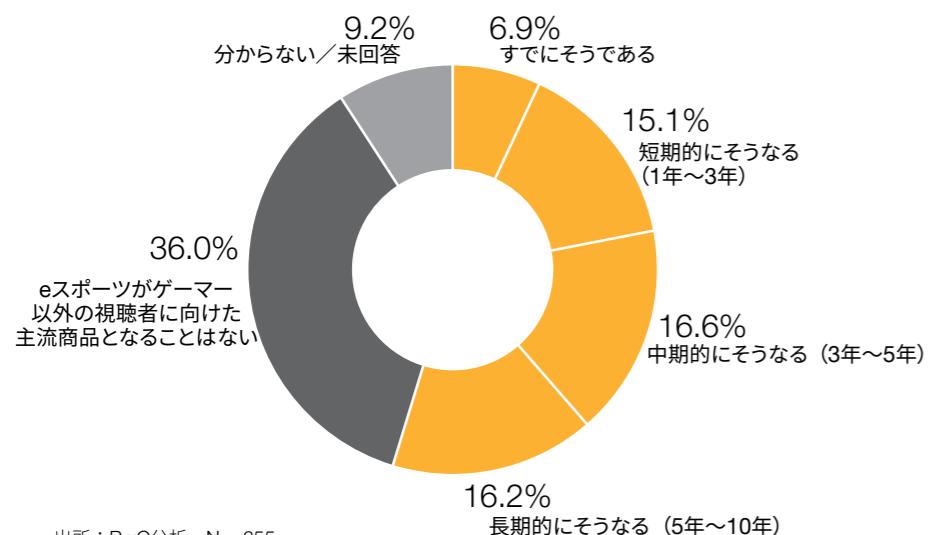
果たし、特有のメリットを統括組織にもたらすと思われる（図表29）。

もちろん、そのようなエコシステムの形成と成熟には長い時間がかかるだろう。即座に見返りを求める人もいるだろうが、PwCでは、長期的視点を持って独立した商品とパーティカルを構築する権利所有者が、スポーツのバーチャル化を最も有利に活用できると考える。

図表29：スポーツの多層型競技エコシステム



図表30：eスポーツはゲーマー以外の視聴者にも主流商品となるか?  
回答の割合



### インサイト23：シミュレーションスポーツが視聴者向けの主流商品として成長

- 質問への回答では分かれているが、大半の回答者は中期的または長期的にシミュレーションスポーツが主流視聴者向けの商品に成長すると考えている（ディープダイブXII）。
- 確かに、ゲームの普及、商品の改善、メディア報道の増加、技術の進歩とともにそうなると予想される。ゲームモードはeスポーツを想定して開発され、プレイヤー以外にも迫力ある視覚体験を提供するようになるだろう。
- 注目すべきは、ゲームとともに育った若いアスリートがバーチャルとリアルのスポーツの自然な橋渡しをすることだ。この結果、シミュレーションスポーツがゲーマーと非ゲーマーの両方を魅了する絶好のチャンスとなり、視聴者層を拡大すると思われる。

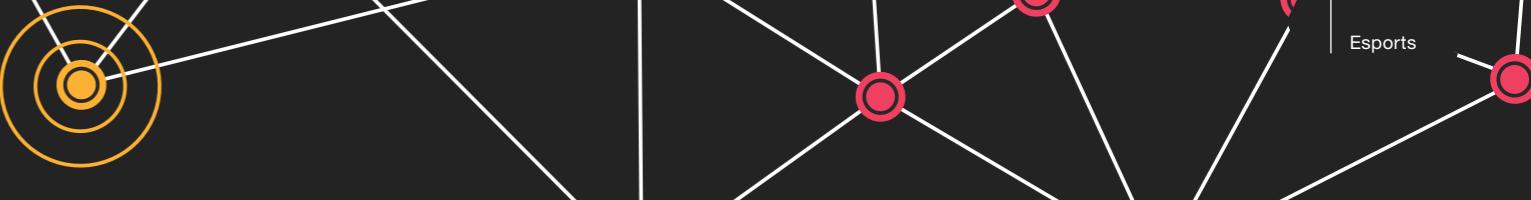


### ヘッドライン

eNASCARがeスポーツ商品でテレビ視聴者を獲得

メディア企業のEleven SportsとESPNが新しいコンテンツバーチャルとしてeスポーツに投資

eスポーツギンブルの成長が視聴者の関心を裏付け



### ディープダイブXII

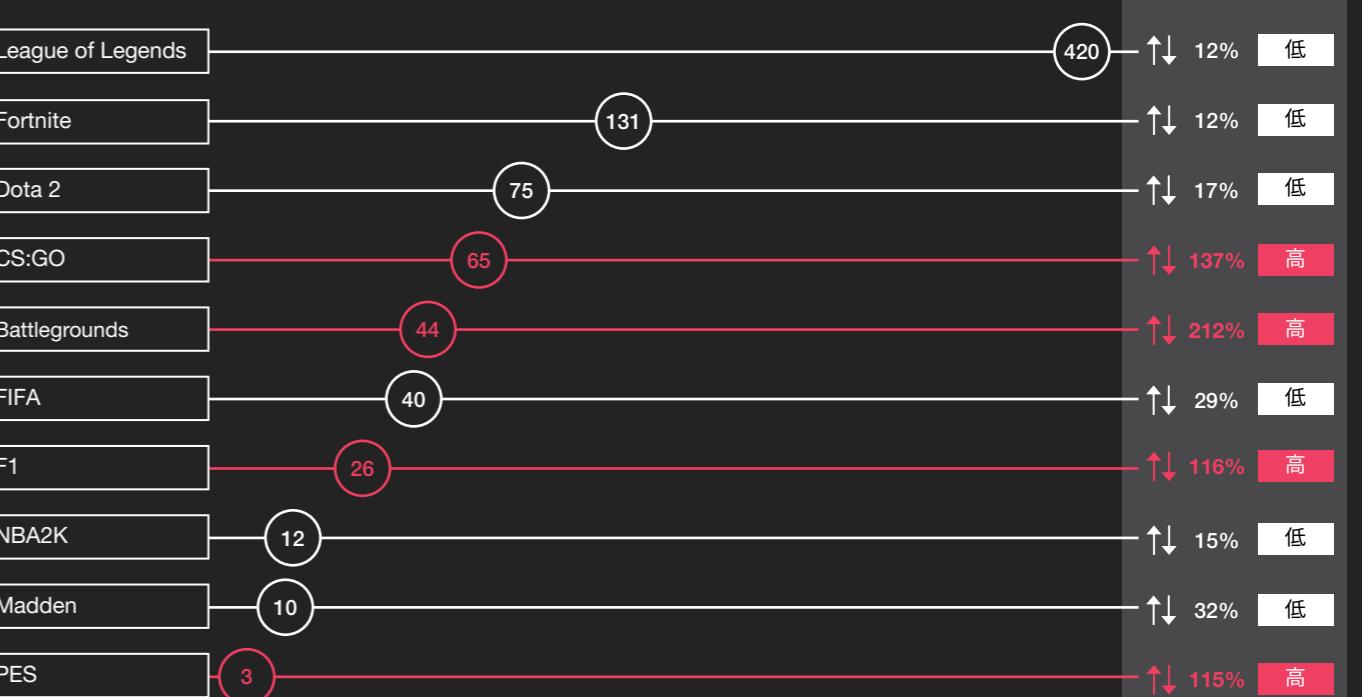
## アクション、ファンタジー、シューティングのジャンルがeスポーツの視聴者を牽引

シミュレーションスポーツと、アクション、ファンタジー、シューティングのジャンルの視聴者の違いを理解するため、PwCでは2020年1月以来の週当たりのストリーミング時間数と視聴時間数を示すIRISのデータを分析した。このいわゆるストリーミング収益率（図表31）から興味深いことが読み取れる。

- プロリーグが世界選手権の予選に参加している。
- 第二に、ストリーミング収益率の変動性に関してはタイトル間に大きな差がある。確かに一部のタイトルはIPを常にメディア消費に活用し、明らかに主力のリアルイベントからの独立を達成した。
- 第三に、アクション、ファンタジー、シューティングのeスポーツは、FIFAが主導するシミュレーションスポーツよりも優位に立っている。

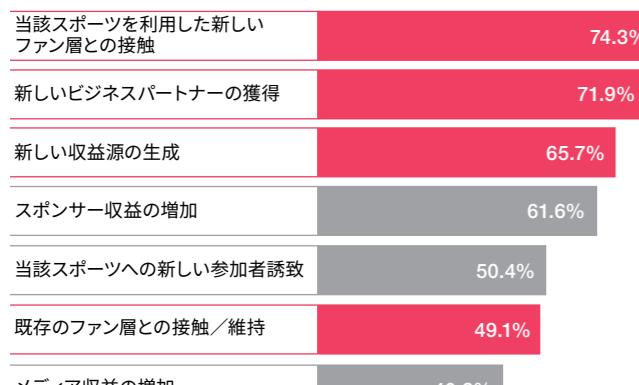
前にも書いたがこれは良くも悪くも解釈できる。メディア商品（リアルスポーツのメディアとのカニバリズム）としての構造的デメリットの証明かもしれないし、普及が進めば最大限の利益に達するという兆候かもしれない。

図表31：ジャンルとタイトル別の「ストリーミング収益率」



出所：PwC分析、IRIS Market Intelligence 08/2020 | YouTubeとTwitchでの視聴時間数をストリーミング時間数で割ったもの。  
各プラットフォームの各タイトル上位100アカウントについて。+/-のパーセンテージは1標準偏差を平均値で割ったもの。

図表32：権利所有者にとってのeスポーツのメリット  
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



出所：PwC分析、N = 385



#### インサイト24：eスポーツがファンの獲得と維持の両方を促進

- 回答者が認識しているように、eスポーツを新しいパーティカルに組み込むことで、新しいファン、商業パートナー、最終的には収益源を惹きつけるチャンスが生まれる。
- 有効な収益化戦略の構築という難問を考えれば、このチャンスが実現するにはまだかなりの時間と労力が必要だろう。
- その上、eスポーツは既存のファンと接触し、維持する上でも有効であることが実証されている。物理的なイベントがCOVID-19によって低迷している現在、eスポーツはコンテンツに飢えるファンを満足させ、マルチプラットフォームのストーリーテリングパターンを強化する貴重な資産である。



## 経営幹部の視点



Ralf Reichert氏

Founder and co-CEO, ESL Gaming

今では明確——eスポーツはブームではなく本物

簡単に言えば、eスポーツ、そして他の全てのスポーツの根本は常に自分で遊ぶ楽しみである。ここが全ての出発点である。ゲームはルールを導入することで文化的なプレイになり、楽しみに競争が加わる。現在のスポーツは単に遊んで競争するものではない。業界がリーグやトーナメントで構成されるインフラを構築し、世界中のファンにすばらしい体験を提供している。eスポーツもその全てを備えている。違はない。人々が潜在力を最大限に発揮する手助けをするのである。業界のパイオニアであるESLは20年近くeスポーツ推進の中心的役割を果たしている。状況はかつてより洗練されているが「なぜ?」は変わらない。誰でもスターになれる世界を作ることである。

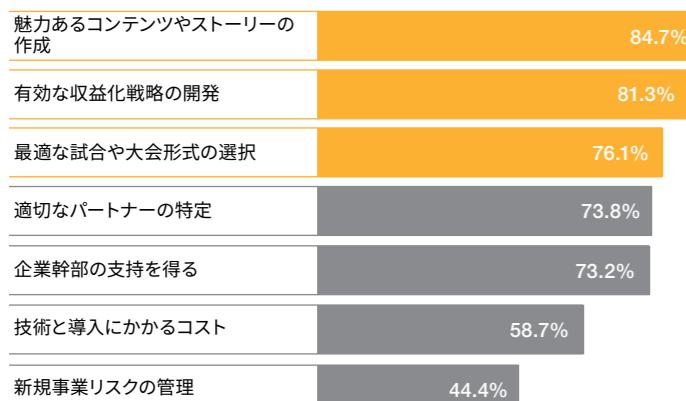
すでに（従来の）スポーツ組織がeスポーツとそのコミュニティを導入している良い例は数多くあるが、ゴールにはまだ近づいてすらいない。ゲームとeスポーツは今後も成長が見込まれ、多くの組織はそれらの価値を認め、最終的には関与しなければ不利だと悟るだろう。現在の若いデジタル世代とつながることが難しい企業にとって、eスポーツは、リーチの難しい層にリーチする救済策ともなりうる。

とにかく戻込みするより一緒に前に進んでみよう。アスリート、チーム、ファン、ゲーム開発者、ブランド、メディアパートナーに私たちが付加できる価値は大きい。 ”



Ralf Reichert氏は経験豊富な起業家、ゲーム、eスポーツエバンゲリスト。2000年に設立したESLは現在、世界最大の独立系eスポーツイベント運営会社となっている。

図表33：権利所有者がeスポーツ戦略を策定する際の課題  
上位2つ（「重要」と「非常に重要」）を選択した回答者の割合



出所：PwC分析、N = 385



### インサイト25：eスポーツにおける権利所有者の主な課題はストーリーテリング、形式、収益化にある

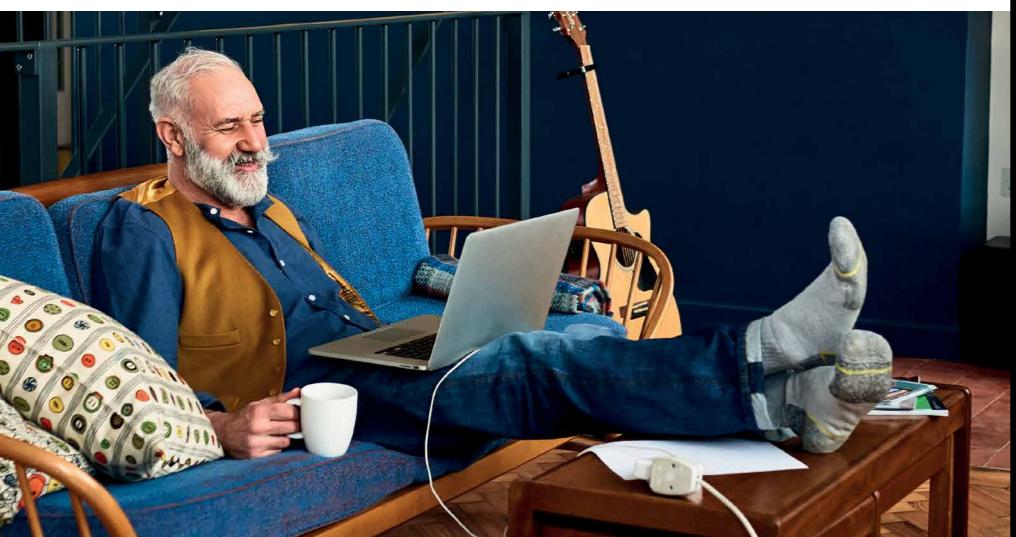
- 大会や競技フォーマットを作ればファンの思い入れが強くなるとは限らない。強力なストーリーを構築してアスリート、チーム、イベントを盛り上げることがeスポーツの成功には必須である。
- 適切な競技形式を選び、強力なeスポーツプラットフォーム（図表33の設問で3番目の課題）を構築するには、権利所有者が協働体制を整え、ゲームパートナーを含めた既存の関係者と共同制作する必要がある。
- もちろん上記のモデルは経済的持続性がなければならない。スポーツ産業界の従来の収益源がeスポーツに関してはまだ分からぬ現在、スポーツ組織はeスポーツ専用の収益化モデルを考案するほうが賢明だろう。



#### ヘッドライン

Real MadridがEAと提携し、Voltaモードのストーリーラインを統合

NBAとBundesligaが既存の関係者と競争構造を最大限に活用し、eスポーツのパーティカルを運営



eスポーツを組織の中心に受け入れ、取り組み、一体化することだ。  
eスポーツは今後も続く。  
eスポーツを受け入れ、順応する者が最も利益を得るだろう

Jason Lohe氏、President at Gameplan Impact

### ディープダイブXIII

## eスポーツに加え、モバイルゲームも未来のゲームおよびeスポーツ戦略の重要な部分

ゲームIPの管理によってゲームやeスポーツのエコシステムから多大な価値を引き出すことが可能だが、所有権に関して、スポーツ組織がパブリッシャーをバイパスすることは、人気ゲームの開発に必要な資金的、技術的リソースの大きさを考えれば極めて難しい。

モバイルゲームなら開発やリリースのコストはかなり低く、参入障壁は低い。モバイルゲームはスポーツ組織にとって、既存IPを活用し、新しいデジタル資産を生み出してデジタルファンを増やす絶好のチャンスとなる可能性がある。これまでスポーツはモバイルゲーム分野にそれほど力を入れていないが、その規模と成長を考えれば検討の価値があることは明らかである。

世界でのスマートフォンの継続的な普及、5Gの大きな進歩、クラウドゲーミングプラットフォームの見込みなど、全てはモバイルゲームに有利な条件である。

特にマイクロゲームは、ファンのエンゲージメント、データ取得、ゲーム内広告、アイテム課金などを通じて、IP所有者に幅広いメリットを提供する。

モバイルゲーム市場は比較的飽和状態にあり、大ヒットゲームが生まれる可能性は低い。複数の形式やコンセプトを使ってポートフォリオとして売り出すのがリスク管理には有効だろう。

中期的にはモバイルゲーム開発者とスポーツ組織の緊密な協働により、新しいビジネスモデルの登場が期待される。

モバイルゲームに関する検討項目：



モバイルゲーム戦略はデジタル戦略やゲーム戦略どのように補い合うのか？



どのようなゲームを作りたいか？



どのゲーム開発者が最良のパートナーか？



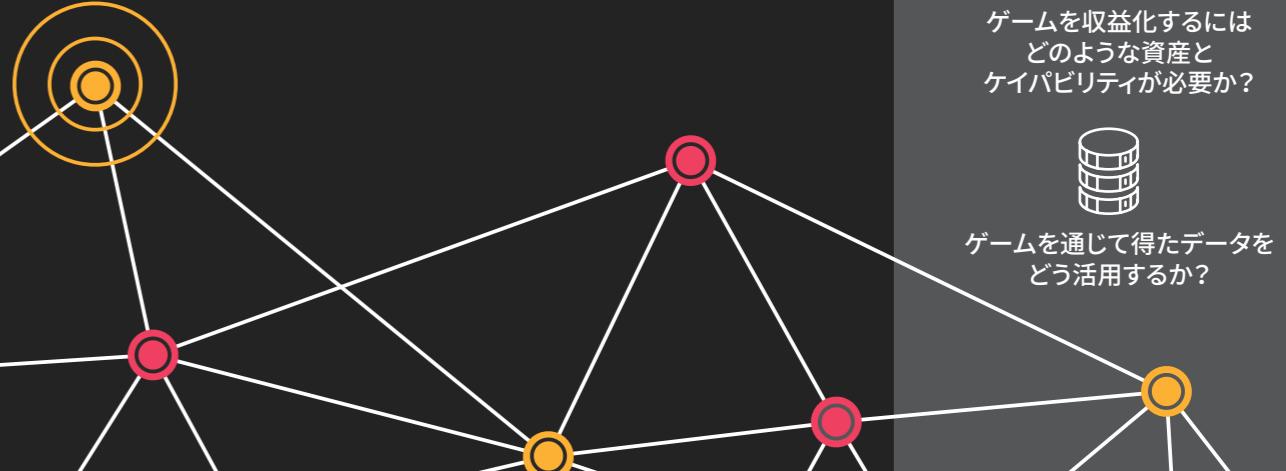
どの市場をターゲットとすべきか？



ゲームを収益化するにはどのような資産とケイパビリティが必要か？



ゲームを通じて得たデータをどう活用するか？





## 要点

一般的に言って、COVID-19の感染拡大がバーチャルエンターテインメントを後押しし、シミュレーションスポーツにチャンスを与えたことは間違いない。分析によれば、基本的なトレンドは長期的に継続すると予想されるが、絶対にそうなるとは断言できない。スポーツ組織はeスポーツ戦略に全面的な責任を負い、他のゲームがヒットして消費者を囲い込む前に波に乗る必要がある。

今回の調査で得た最も重要な見解は、権利所有者がeスポーツを単なるファンエンゲージメントの手段ではなく、むしろ、独自のルール、ファン、ヒーロー、文化を持つ純粋な種目と考えるべきだということである。そのようなモデルの開発は新しい製品やブランドの開発と同様、長期的なプロセスの一部にすぎない。ハイブリッドスポーツの到来は、ここ何年にもわたるeスポーツの物理的な側面に関する議論を終わらせ、協会やスポーツ団体の種目の一部としてバーチャルスポーツが存在する正当性と可能性を強化している。

従来スポーツのメディア市場に影響を与えるトレンドを受け、権利所有者は、独自の収益エコシステムの構築を目指して実験と多様化に傾く可能性が高い。シミュレーションスポーツにはまだ有力な資金繰りのモデルがないが、市場の幅広さと速度を考えればそれが確立されない可能性も高い。だからこそスポーツ産業界は大胆に境界や既成概念を打ち碎き、創造面でも経済面でも自由になる必要がある。これがeスポーツを成功に導く唯一の道だろう。



- 市場成長の展望
- 予想される収益源別の成長率
- 収益増加が見込まれるスポーツ Top10
- 主なチャンスと脅威

- COVID-19が成長予測に悪影響
- スポーツベッティングとファンタジースポーツに最大の成長見込み
- eスポーツが最も成長の早いカテゴリー
- チャンスを生み出す主要な要因としてデジタルの地位が向上
- 権利市場は多様化を通じた可能性に注目
- 健康上の危機によってリソースと投資が縮小

- デジタル資産収益化の大きなチャンス



- スポーツ産業界はCOVID-19感染拡大への備えができていたか?
- スポーツ産業界はいつCOVID-19前のレベルに回復するか?
- COVID-19がもたらす可能性の高い変化
- 予想される最も一般的な協働モデル

- COVID-19がスポーツ界の不意を突く
- 危機が業界の基盤を揺るがす
- 公衆衛生上の困難によって変革が加速
- リスクの増大が新しい多様化した収益モデルを推進
- 抜本的な改革の時代が到来するか?
- 危機に瀕したスポーツは投資家を必要としている
- 複雑化が協働を促進

- ハイブリッドスポーツは持久系スポーツイベントの継続に寄与するか?
- 回復の方法は?
- サッカーが育むプライベートエクイティ
- コスト削減から戦略的協働の活用まで



- コンテンツのタイプ別に見たスポーツメディア消費の成長予想
- チャネル別に見たスポーツメディア消費の成長予想
- ビジネスモデル別に見たスポーツメディア消費の成長予想
- スポーツメディア情勢は今後3~5年間にどう変わる?

- ハイライトは「新しい無料放送」コンテンツ?
- オリジナルコンテンツが活気ある市場を形成
- 従来の放送局は生き残るために早急にビジネスの転換が必要
- D2CがB2B2Cに変化
- メディア市場が独占性ベースから協働ベースに移行
- より豊かで、データ主導型のファン体験により切り開く
- スーパーагрегатораが「大いなる再統合」を推進

- ハイライトコンテンツの消費が全年齢グループで増加
- イベント主導からIP主導への移行につれて関心の曲線が平坦化
- OTT放送の強化
- 今後のスポーツメディア情勢



- 組織はeスポーツにすでに関与している?
- 権利所有者のeスポーツへの取り組みの商業的成功に対する認識
- eスポーツはゲーマー以外の視聴者にも主流商品となるか?
- 権利所有者にとってのeスポーツのメリットと課題

- スポーツ組織はeスポーツと幅広く取り組む
- eスポーツの不安定な結果も時間とともに改善
- シミュレーションスポーツが主流視聴者向けの商品として成長
- eスポーツがファンの獲得と維持の両方を促進
- eスポーツにおける権利所有者の主な課題はストーリーテリング、形式、収益化にある

- COVID-19がeスポーツの成長に与える影響
- eスポーツから多層型競技エコシステムの時代が到来
- アクション、ファンタジー、シューティングのジャンルがeスポーツの視聴者を牽引
- モバイルゲームも未来のゲームおよびeスポーツ戦略の重要な部分

# Notes and sources

## Impact of COVID-19: winds of change

- Ahmed, M., Borrelli, S., Wiggins, K.; 23 July 2020; Private equity groups tackle challenge to relaunch Serie A; Financial Times (online)
- BBC; 7 August 2020; League One & Two clubs vote to introduce salary cap; BBC.com (online)
- Lepitak, S.; 21 May 2020; Formula 1's sponsors are helping the sport get back into gear; The Drum (online)
- Nelson, A.; 12 May 2020; Success of Digital Swiss 5 points way toward cycling's hybrid future; SportBusiness (online)
- Seifert, K.; 13 April 2020; XFL files for Chapter 11 bankruptcy after suspending operations; ESPN (online)
- Spataro, J.; 24 July 2020; Reimagining how NBA fans and teams experience the game of basketball with Together mode in Microsoft Teams; Microsoft (online)
- Super League Triathlon; 16 July 2020; Super League and Zwift to bring pro triathlon back with SLT Arena Games in Rotterdam; Superleaguetriathlon.com (online)
- Wilson, M.; 29 June 2020; The Tour de France goes virtual, as e-cycling takes off during quarantine; Fast Company (online)

## Sports media: navigating the age of complexity

- Barnes, B.; 18 November 2019; The Streaming Era Has Finally Arrived. Everything Is About to Change.; The New York Times (online)
- Dixon, E.; 21 August 2020; 'Video highlights will be more valuable than live rights,' says WarnerMedia VP; SportsPro (online)
- Holloway, D.; 1 July 2020; Why Sports Documentaries are Seeing a Boom Amid the Coronavirus Pandemic; Variety (online)
- Magnotta, K.; 30 July 2020; Yahoo Sports and NBA bring future of sports entertainment to life through VR, fantasy, betting; Verizon (online)
- McCaskill, S.; 26 May 2020; The Bundesliga Is Using Cloud And AI To Power New Stats For 'Der Klassiker'; Forbes (online)
- Mullin, B.; 20 April 2020; Michael Jordan Documentary a Ratings Win for ESPN Amid Coronavirus Sports Shutdown; The Wall Street Journal (online)
- Newman, J.; 14 July 2020; These two underdog apps have solved streaming TV's biggest headache; Fast Company (online)
- Ross, M.; 6 August 2020; DAZN reshuffles executive team, eyes non-live content to protect subscriber base; SportBusiness (online)
- Svenson, D.; 24 July 2020; Rivals Swisscom and UPC agree landmark distribution deal; SportBusiness (online)

## Esports: the great emancipation

- Alexander, J.; 3 April 2020; ESPN will air 12 hours of esports including Rocket League, NBA 2K, and Madden; The Verge (online)
- Bassam, T.; 17 April 2020; Study: Esports gambling revenue set to hit US\$14bn in 2020; SportsPro (online)
- Daniels, T.; 4 August 2020; Eleven Sports rebrands to enhance women's and esports content; Insider Sport (online)
- Formula 1; 19 June 2020; Formula 1 Virtual Grand Prix series achieves record-breaking viewership; Formula1.com (online)
- Joseph, S.; 13 May 2020; With live sports on hold, Adidas turns to video games; Digiday (online)
- Long, D.; 24 March 2020; eNASCAR race draws record TV audience for eSports event; NBC Sports (online)
- Smith, N.; 12 May 2020; The giants of the video game industry have thrived in the pandemic. Can the success continue?; The Washington Post (online)
- UCI; 26 September 2019; UCI and Zwift sign Memorandum of Understanding for the development of cycling esports as a new cycling discipline; UCI.org (online)

# List of figures

1. Market growth outlook by respondents' best-known market
2. Market growth outlook by stakeholder
3. Expected annual growth rate by revenue stream
4. Ranking of top 10 sports by potential to grow revenues
5. Top opportunities to increase revenues in the sports industry
6. Top threats to revenues in the sports industry
7. Maturity framework for commercialisation of digital assets
8. KPIs to track progress of commercialisation of digital assets
9. Case study A/B: commercial potential of digital assets
10. Relative to other industries, how well was the sports industry prepared to face the COVID-19 crisis?
11. By when do you think the sports industry will have fully recovered to pre-COVID-19 levels?
12. Most likely outcome of the COVID-19 crisis (trade-offs)
13. Most prevalent collaboration models expected within the sports industry
14. Transformation roadmap for sports organisations
15. Main value levers for football-related investments
16. Zero-based activity assessment model by PwC Strategy&
17. Expected growth of sports media consumption by content types
18. Average time spent per week consuming sports content, live vs highlights
19. Enablers of sports media' IP-driven pattern
20. Expected growth of sports media consumption by channel
21. Expected growth of sports media consumption by business model
22. How will the sports media landscape evolve in the next 3-5 years? (trade-offs)
23. User preferences for optimal sports media experience on OTT, top-2 box
24. OTT user experience layers
25. Sports media landscape over time
26. Has your organisation engaged with esports yet?
27. Streaming and media consumption of gaming during COVID-19 crisis
28. Perception of commercial success of rights owners' esports initiatives
29. Sports multi-layered competition ecosystem
30. Will esports become a mainstream viewership product for non-gamers?
31. "Return on streaming", by genre and title
32. Top esports benefits for rights owners
33. Challenges for rights owners to set up an esports strategy



## Our service offerings

- Corporate strategy
- Business planning
- Organisational design
- Governance and compliance
- Independent business review and due diligence
- Market analysis and benchmarking
- Mega-event feasibility and impact assessments



## Our clients

- Brands
- Event organisers
- Host cities
- Sports federations
- Leagues and teams
- Media companies
- Sports marketing agencies
- Sports ministries
- Sports tech firms

## インタビュー

# ウィズコロナ時代の スポーツ産業、 新たな成長のかたちとは

2020年は世界中で新型コロナウイルスが猛威を振るい、スポーツ産業も例外なく大きな打撃を受けた。東京オリンピック・パラリンピックの開催も延期となり、スポーツ産業に携わるさまざまな団体が新たな収益を確保するために試行錯誤を迫られている。ウィズコロナ時代のスポーツ界、そして日本のスポーツ産業はどう変わっていくべきなのだろうか。スポーツテック（スポーツ×テクノロジー）をテーマにした世界規模のアクセラレーション・プログラムを主催する株式会社電通を迎えた話を聞いた。

### ウィズコロナ時代における スポーツ産業の新たな収益源

——まずお伺いしたいのは、スポーツ界の新しい収益源を確保する動きについてです。今年は新型コロナウイルスの大流行によってあらゆる業界がさまざまな変化を強いられています。これまでプロスポーツにおける収入の4本柱と言われていた、入場料、放映権料、グッズ販売、スポンサーシップの他に、新しい収益源を確保するための動きやアイディアが始まっているのではないでしょうか。

中嶋：新型コロナウイルス感染拡大の影響でスポーツ界全体が困難に陥りました。競技場で興奮を作り出すことが難しい中、新しい観戦方法や参加形態によって盛り上がりを生み出すための模索は急速に進んでいます。オンラインでの観戦会や解説者を招いての生配信など、参加型の視聴体験イベントが広まり、サッカーでは数千人規模で開催できるようになってきています。

白石：さまざまな競技団体でコロナ禍において収益源を多様化し得る手段の洗い出し、事業化する手前の実験・検証まではできたという感覚はあると聞いています。今後、何を伸長させていかは主体によって変わってきますが、各競技団体やリーグ、クラブのファンの

方々が違和感のない形で導入できるものは何かという検討が始まるように思います。

中嶋：例えば日本国内においても、リーグやクラブが提供する動画配信サービスでのドキュメンタリー番組の制作を検討し始めています。動画共有サービスや定額動画配信サービスが伸び続ける中、さまざまな形でファンとの接点を持つべく、選手の練習風景やその裏側など、試合コンテンツだけではないチームや選手のサイドストーリーの視聴コンテンツ化が始まると予測しています。

——新しいものを導入していく上で障害や心理的なハードル、課題になりそうなものがありますか。既存ファンは新しいコンテンツや方針にネガティブな反応を示す可能性もあります。

薬師寺：新型コロナウイルス感染症の影響で突如試合ができなくなったとき、最初はこれまでの試合をいかに再現できるかという視点で考えました。私たちだけでなく世界のさまざまなチームが、どうにか生観戦の臨場感を完全再現しようと試みたのです。しかし、この半年間で成功した例はなかったでしょう。一方、生活者視点からすると、大切なのは最新テクノロジーが使われていること自体ではなく、ライトファン独自のニーズに応え、動かすことができたら、大きな盛り上がりを作れるのではないかと思います。

クノジーやサービスより、例えばファン同士を新しいかたちでつなぐなどして、これまでにない楽しみを提供する方が良い反応を得る場面も多々あります。「新しさ」ではなく「楽しい新しさ」が必要で、そのためテクノロジーを活用する、という順番で考えることが大切だと思います。

中嶋：ファンコミュニティ的なツールは重要ですね。これまで特にアーティスト向け、例えばアイドル声優に使われてきたツールがスポーツチームや選手個人にも使われるようになってきています。選手も新型コロナウイルス感染症とともに生きる環境で自分がどうやったらスポーツを続けられるだろうか考えて、ファンコミュニティツールに活路を見出したということです。

——もちろん本物の臨場感を求める人もいるけれど、ファン全員がそうではないということですね。

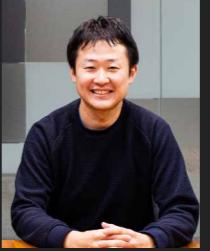
薬師寺：昨年開催されたラグビーワールドカップは「にわかファン」と呼ばれる層が火付け役となって、世の中の大きな関心事になりました。コアファンのニーズを単に希釈するのではなく、ライトファン独自のニーズに応え、動かすことができたら、大きな盛り上がりを作れるのではないかと思います。

中嶋 文彦氏  
株式会社電通 CDC  
Future Business Tech Team  
部長事業開発ディレクター  
SPORTS TECH TOKYO  
プロジェクトメンバー



白石 幸平氏  
株式会社電通 CDC ビジネス・クリエーター  
SPORTS TECH TOKYO  
プロジェクトメンバー

インタビュアー  
菅原 政規  
PwCコンサルティング合同会社  
シニアマネージャー



薬師寺 肇氏  
株式会社電通 CDC プランナー  
SPORTS TECH TOKYO  
プロジェクトメンバー

白石：どのようにしてエキサイトメントを高めるのか、ということを考えるにあたっては、テクノロジーを起点にした新たな戦術や手段を捉えつつ、それ以前に各主体にとっての「解くべき課題」を特定し、いかに新たな施策に現在の価値と将来像を混ぜていくかが重要になると思います。例えばドイツ・ブンデスリーガの某クラブでは、スタジアムに最新鋭の設備を有し、SNSなどによるコミュニケーションを積極的に活用している一方で、試合中はスタジアムのWi-Fiを「あえて」弱めています。なぜなら自分たちの価値として規定しているのがリアルな瞬間、現場だからです。隣の知らないおじさんやおばさんと肩を組む、ゴールが決まつたら周りの見知らぬ人たちとハイタッチをする、という体験こそが彼らの原点になっています。それを踏まえた上で初めてSNSでの施策、手段などが活きてくるのです。今この瞬間に何かを流行らせることが目的化すると、SNS活用のノウハウなど、「手段」の話になってしまうと思いますが、同クラブは彼らが築いてきた文化や哲学を起点にしています。大切なのは、どういった課題を解決すべきなのか見極めておくこと。ニーズが先にあり、テクノロジーが解決する、という順番です。

——スタジアムをあえてインターネットが使えない環境にすることで、その場にいることの特別感を演出し、他のところではSNSを重視したコミュニケーションを推進する。このメリハリが将来のブランドとしての価値を生み出すということですね。

白石：具体的な「自分たちしさ」やその論点を規定した上で、それを起点にすれば、必ずしもファンを楽しませる手段に行き着きます。そして、具体と抽象を行ったり来たりしながら、

取り得る戦術を模索し、体験価値に落とし込む、という試行錯誤がファンコミュニティを大きく育てる上で非常に重要なと思います。

### 新たな収益源である eスポーツとベッティング

——コロナ禍においてライブスポーツの放送や配信がほとんどなくなった時期には、eスポーツが代替手段になり得る可能性を示していました。ただのビデオゲームではなく競技として成立しつつある分野である一方、リアルスポーツとの兼ね合いや、eスポーツ単体での収益化など課題もあります。例えばスポーツ目線でいうと、どの種目（ゲームタイトル）に取り組んでいくのかなどを真剣に検討しなければ、リアルとバーチャルで両者のコンテンツがファンの可処分時間を食いつぶしてしまう恐れも感じています。PwCグローバルネットワークのスポーツビジネス・アドバイザー・チームが毎年実施しているスポーツ産業調査によれば、コロナ禍においてアクションやファンタジー、シューティングゲームの配信が着実に視聴者を伸ばしたのに対し、サッカーなどのスポーツゲームはリアルスポーツの再開と共に視聴数が落ち込んでいます。こうしたデータを踏まえると、eスポーツを全てひとくくりにするのではなく、ターゲットをしっかりと設定し、誰に何を伝えたいのかを考えた戦略が必要となってくると思っています。

白石：「eスポーツ」という言葉に異があるかもしれません。eスポーツは音楽などと同じ「シーン」の1つです。音楽にもラップやHIP HOP、K-POPなど、それぞれのジャンルに「シーン」があって文化が形成されています。eスポーツというとスポーツのように聞こえが

\*1. FPS：ファーストパーソン・シューティングゲーム（First Person shooting game）の略称。

\*2. TPS：サードパーソン・シューティングゲーム（Third Person shooting game）の略称。

ちですが、音楽のシーンの中に先進的なものを取り入れる人々もいれば、伝統的なものも重要視する人々もいるのと同じように、そのシーンをどう捉えて活用していくかは主体しかしなります。サッカーカラブには「サッカー」という競技をやっている事実があるので、eスポーツにおいても「サッカー」に引力があるのは当然で、その機会をどう活用するかは各カラブの方針によります。もちろんサッカーと関係のないゲームに参入するのではなく、もともとの「サッカー」という資産を活用してもいいわけです。その機会は加速度的に増えつつあるので、それをどう捉えて活用するかをこれから考えていくべきなのだと思います。

**薬師寺：**ファンコミュニティの話にもつながりますが、日本ではまだまだeスポーツがリアルスポーツから遠いものとしてあり、一部では同じスポーツとして捉えることへの忌避感もあるように思います。しかし生活者目線からすると、ファンの重なりや隣接は確実にあります。例えば若い頃はサッカーチームだったものの、長いことサッカーから離れている「休眠サッカーチーム」には、サッカーゲームは大好きという人は必ずいて、eスポーツをやることでリアルスポーツのサッカーに戻ってくるケースもあるでしょう。そういうファンの呼び起こし、引き込むきっかけとしてもeスポーツには大きな可能性があるはずです。eスポーツとリアルスポーツでは発想の起点が異なっているのかもしれません、あくまでファン視点に立って考えていくことで、これまでにない価値や領域拡張ができると思います。

——これからのスポーツ界の新たな収入源を模索するにあたって、ベッティングについてはどうお考えでしょうか。スポーツベッティング



(p.12) が広く受け入れられている欧米に比べ、日本ではお金を賭けることに対して悪いイメージが持たれがちです。一方で北米ではファンタジースポーツ (p.12) やスポーツベッティングの流行がきっかけで各チームがデータを集めようになり、次第に詳細なデータを一般にも公開するようになって、それらを分析する市場が生まれていきました。結果的には競技自体の発展につながり、ファンの楽しみも増大する好循環が生まれています。

**中嶋：**日本にも数字を分析するのが好きな人はたくさんいますし、すでに世に出回っているスタッツを活用する施策は可能だと思います。どの競技から始まるかはわかりませんが、近いうちにファンタジースポーツのようなものが公式なものとして始まって、まずはコアなところから徐々に広まっていくのではないかと思っています。ベッティングという言い方にせよとも、似たようなものがスポーツを楽しむツールの一つとして生まれて来る可能性は大きいにあります。

### プロスポーツクラブにおける事業展開の方向性

——では、新型コロナウイルス感染症とともに生きていかなければならぬ社会で、プロスポーツクラブはどのような道に進むべきでしょうか。企業のコラボレーションを強化するのか、自己投資に注力して収益源を多様化させるのか、あるいはテクノロジーの導入を加速させていくことも考えられます。

**中嶋：**オーナーシップを誰が持っているかによって、クラブの価値観が変わってきます。新興テック企業が進出して運営のさまざまな面で効率化や新たな価値創造を図っているクラブでは、外部とのコラボレーション強化をどんどん進めるでしょう。観客数が多いに越したことはありませんが、コロナ禍以前と同じ水準に戻るのがなかなか難しいと考えると、入場料収入以外で何をしていくか確保したいかを考えて収益源を多様化する方向に進むと思います。スポーツビジネスの枠を飛び出し、一般的なビジネスにどんどん近づいてくるのではないでしょうか。

**白石：**テクノロジーの導入に関して言えば、これまでに日本のスポーツ界に出来上がってきた文脈に沿ったものでないと資産としては長く残っていかないと思っています。例えば、北米ではデータ活用のツールなどを提供すると、ユーザー側で自分なりの解釈を加えて楽しんでくれる傾向があります。一方で日本の場合は、楽しみ方もセットにして提供しない



とユーザーがどうやって扱ったらいいかわからないままになってしまうことが多い印象です。そうなるとせっかくのテクノロジーやデータも機能せず、定着しないまま終わってしまう恐れがあります。ただ、流行りだすと広まるのは早いと思います。よって、新しいテクノロジーも初めて触れる際の入り口の設計が非常に気になるのではないかと思います。

**中嶋：**積極的にテクノロジーを導入しようとする場合は、それを扱える人材も含めて取り込むことが重要です。いかに顧客満足やアプリケーション内での体験価値を作り出すかに長けているテック企業がプロスポーツ界に参入することによって、ユーザーの視点に立ったシステム設計のスピードは急速に上がっていくと感じています。

——具体的に注目を浴びているテクノロジーの導入事例はありますか。

**白石：**コロナ禍においてはアスリート向けのトレーニング管理ツールの導入は進んでいると思います。新型コロナウイルス感染防止のため、毎日の体調管理を記録しなければならなくなり、自宅待機が続いている4月ごろには選手がチームにトレーニングメニューの消化状況や日々の食事内容などを動画や写真で送っていたそうです。とはいってもチーム全員分を毎日管理するのは大変なので、体調管理を一元的にモニターするためのツールを導入したスポーツクラブの事例はいくつもありました。

——一般企業とスポーツクラブが出会う機会は増えてきている中で、企業側はビジネスの論理で話し、スポーツクラブは競技の大切さを強調して、お互いが嗜み合わない現象

も起きそうです。両者の歯車をうまく合わせることがうまくいくところもあるでしょうが、難しさや課題を感じる場面も増えていくのではないかと思っています。

**薬師寺：**スポンサーシップについて言いますと、これまで協賛はユニフォームに企業のロゴを掲示するなど、露出をベースとしたものが基本になっていました。試合に勝つことを第一に目指すチームと、本業のビジネスへの効果も考えたい企業との間で、歯がゆい状況も多々起きてきたと思います。しかし昨今、スポーツの現場にはテクノロジーが入り、企業の中ではスポーツをテーマとしたテクノロジー研究やビジネス開発が増えています。そうした中で、スポンサー企業が持つテクノロジーを、出資先のスポーツチームに提供する事例が生まれています。このような事例ではスポーツチーム側がメリットを得るだけでなく、企業側も貴重な実証実験のチャンスを得られるメリットがあるのです。両者のメリットを揃えることは言うほど簡単ではないですが、スポーツチームと一般企業の人材の行き来も活発になってきていますし、こうした流れはこれから拡大していくと思います。

**白石：**日本のスポーツ界には外から見えないルールやモラルが少なからず存在しました。各競技団体やスポーツクラブにも一般企業と同じく「構想」「計画」「実行」の3段階がありますが、コロナ禍がやってきた今は、基本的な構想から変えなければいけないフェーズだと思います。加えて、一般企業とスポーツ



団体では意識しているステークホルダーの幅やその性質が異なるので、「構想」を立てるときに共通言語や翻訳機能を適切に見つけないと、そもそも話が全く合いません。コラボレーションの入り口にかかるコミュニケーションコストが非常に高いのは、スポーツ界が抱える大きな課題であって、高いハードルだと思っています。

——より踏み込んだ改革やコラボレーションには想像以上に難しい課題がありそうです。新たな収益源を確保する上で、新規ファン層の開拓にもこれまでと違った方法が求められそうですが。



客生涯価値=ある顧客が、特定の企業やブランドと取引を開始してから終了するまでの期間にどれだけ利益をもたらすかを算出したもの）を高めていくか。そこにはチームの成績以外のことでも強く関わってくるはずです。スポーツチームの人気にはどうしても勝ち負けがつきもので、ファンとしては当然、応援しているチームに勝ってもらいたいと思うでしょう。しかし「ファンビジネス」と捉えるなら、他にも人気を作り出る要素が色々あるはずです。米国ではスポーツクラブを運営するにあたって、勝敗などによる変動要因をいかに抑え、安定した強いビジネスを展開するかを考えているといいます。負けたとしても収益が落ちない仕組みや、仮に人気のスタートプレーヤーが移籍してしまってもファンが減らない仕掛けを作る。他国の先行事例だけでなく、スポーツ以外の領域でのファンビジネスの好例を研究し、良いものを取り入れていくことがこれから的新規ファン層の開拓につながるのではないかでしょうか。

## Our Sports Business Advisory team

The Sports Business Advisory team was established by PwC Switzerland in 2012 and has evolved into PwC's sport business hub for Europe, the Middle East and Asia. The team helps sports industry players design effective strategies, identify new growth opportunities and optimise their operations to meet their business goals. Working closely with PwC teams and functional experts in various

territories throughout our network, we've delivered projects for a variety of organisations across the EMEA region. Since 2016, we've published PwC's Sports Survey annually, checking the pulse of the sports industry on growth expectations and a wide range of strategic and organisational topics. We hope you found the fifth edition of this publication insightful.

**David Dellea**

Head of PwC Sports Business Advisory  
Focus areas: strategy, organisation and commercial  
[david.dellea@pwc.ch](mailto:david.dellea@pwc.ch)  
[linkedin.com/in/daviddellea](https://linkedin.com/in/daviddellea)

**Clive Reeves**

Focus areas: sporting operations, organisation and gaming/esports  
[clive.reeves@pwc.ch](mailto:clive.reeves@pwc.ch)  
[linkedin.com/in/clive-reeves](https://linkedin.com/in/clive-reeves)

**Alexander Stolz**

Focus areas: media, digital and gaming/esports  
[alexander.stolz@pwc.ch](mailto:alexander.stolz@pwc.ch)  
[linkedin.com/in/alexander-stolz](https://linkedin.com/in/alexander-stolz)

**Robin Fasel**

Focus areas: strategy, sports media and innovation  
[robin.fasel@pwc.ch](mailto:robin.fasel@pwc.ch)  
[linkedin.com/in/robin-fasel-108a0b65](https://linkedin.com/in/robin-fasel-108a0b65)

**Clemens Kuerten**

Focus areas: strategy, organisation and technology  
[clemens.kuerten@pwc.ch](mailto:clemens.kuerten@pwc.ch)  
[linkedin.com/in/clemens-kürten-71a419b7](https://linkedin.com/in/clemens-kürten-71a419b7)

**Ioannis Meletiadis**

Focus areas: strategy, hospitality and ticketing  
[ioannis.meletiadis@pwc.ch](mailto:ioannis.meletiadis@pwc.ch)  
[linkedin.com/in/ioannismeletiadis](https://linkedin.com/in/ioannismeletiadis)

**Lisa Daniells**

Focus areas: people & change, organisational restructuring  
[lisa.daniells@pwc.ch](mailto:lisa.daniells@pwc.ch)  
[linkedin.com/in/lisa-daniells-1150561](https://linkedin.com/in/lisa-daniells-1150561)

**Fabio dell'Anna**

Focus areas: tax and legal structuring  
[fabio.dellanna@pwc.ch](mailto:fabio.dellanna@pwc.ch)  
[linkedin.com/in/fabio-dell-anna-1799a4](https://linkedin.com/in/fabio-dell-anna-1799a4)

**Patrick Balkanyi**

Focus areas: financial audit, assurance and risk  
[patrick.balkanyi@pwc.ch](mailto:patrick.balkanyi@pwc.ch)  
[linkedin.com/in/patrick-balkanyi-2b217aaa](https://linkedin.com/in/patrick-balkanyi-2b217aaa)

**Claudio Prante**

Focus areas: deals strategy, due diligence  
[claudio.prante@pwc.ch](mailto:claudio.prante@pwc.ch)  
[linkedin.com/in/claudioprante](https://linkedin.com/in/claudioprante)

## 日本のお問い合わせ先

PwC Japanグループ  
[www.pwc.com/jp/ja/contact.html](http://www.pwc.com/jp/ja/contact.html)



### PwCコンサルティング合同会社



宮城 隆之  
公共事業部門  
パートナー



菅原 政規  
公共事業部門  
シニアマネージャー



安達 裕一  
公共事業部門  
マネージャー



安西 浩隆  
公共事業部門  
シニアアソシエイト

## Credits

A big thank you to the European Club Association (ECA), Eurovision Services and UCLA Anderson School of Management, Claude Ruibal, Marcelo Pinto and Tonte Davies for their support growing the number of respondents across the world, as well as IRIS and HORIZM for providing valuable data to complement our analyses. Big thanks also to Michael Broughton, Guy Horne and Ciaran Quinn, who provided great input by reviewing this year's questionnaire and Lefteris Coroyannakis for his editorial review. Special thanks to Lisa Machado for her creativity designing the publication, Marco Cabalzar-Gross for helping us with the promotion of the report, and last but not least, Gustav Baldinger, Dominik Hotz and Reto Brunner for their continuous support.

[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。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、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、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約9,000人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

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155カ国に及ぶグローバルネットワークに284,000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2020年9月に発行した『Sports industry:system rebooting PwC's Sports Survey 2020』を翻訳し、日本企業への示唆を追加したもので、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/ia/knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ia/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-2020.html](http://www.pwc.ch/en/insights/sport/sports-survey-2020.html)

日本語版発刊年月：2021年2月 管理番号：I202006-01

©2021 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.