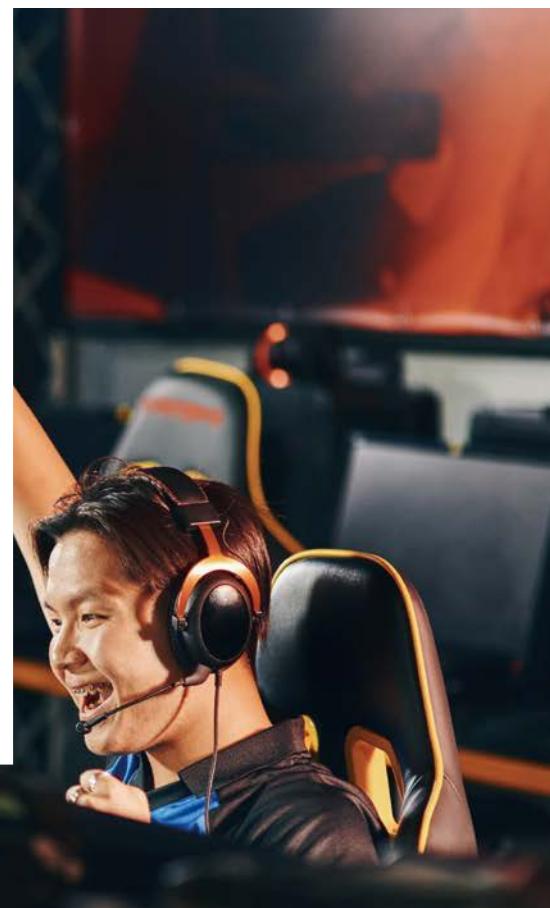


# eスポーツビジネスにおける 海外市場への挑戦 —日本企業への提言—





# 目次

はじめに .....	3
1. 拡大するeスポーツ海外市場 .....	4
1.1 コロナ禍でも成長するeスポーツ市場	
1.2 巨大な市場	
1.3 盛り上がる市場	
1.4 本レポートのターゲット市場— 中国・米国・インド・インドネシア・タイ・フィリピン	
2. eスポーツビジネスのエコシステム .....	10
2.1 エコシステムを取り巻くプレイヤー	
2.2 市場参入の際の評価軸 “ECT”	
2.3 “ECT” フレームワークによる各市場の参入ポイント	
3. 海外市場への参入戦略 .....	15
3.1 パブリッシャー・IPホルダー	
3.2 プラットフォーマー	
3.3 スポンサー	
おわりに .....	18



## はじめに

2020年以降、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の発生により、ビジネス環境は世界的に大きく変化していますが、その中でも、eスポーツ市場は著しく拡大を続けています。

PwCコンサルティング合同会社は、2018年にeスポーツ事業推進室を設立し、eスポーツ関連ビジネスへの進出を目指す企業に対し、事業参入、チーム強化、選手のセカンドキャリア支援などのアドバイザリーサービスを専門的に行う体制を構築してきました。新規参入から収益化、事業の拡大、選手のセカンドキャリアに至るまでのエコシステム形成と、日本国内のeスポーツビジネスが健全に成長することへの貢献を目指して立ち上げた組織ですが、プロゲーミングチームの立ち上げや選手データの分析なども含めて、幅広い分野について、さまざまな業界からご相談をいただいている

eスポーツ事業推進室として活動を進める中で、企業が今後eスポーツビジネスを拡大するために、国内のみならず、海外市場をターゲットに含めることが重要だと感じています。もちろん、海外企業を呼び込むインバウンド施策で国内市場を拡大させ、国内で事業を進めていくことも重要ですが、それに加えて、日本企業が海外に出ていくアウトバウンド施策を進め、日本企業が巨大な、あるいは、成長著しい市場の中でeスポーツビジネスを拡大することが、日本企業のプレゼンスを高め、国内市場の拡大にもつながることは間違いないでしょう。

本レポートでは日本企業が海外進出を検討する上で土台となる市場分析や戦略の打ち手を展開していきます。これからeスポーツビジネスの検討を開始、または、検討は開始しているがビジネスの可能性に頭を悩ましている企業の皆様の一助になり、多くの日本企業がeスポーツビジネスで躍進する未来を実現できればと考えています。

桂 憲司  
PwCコンサルティング合同会社  
パートナー



# 1

## 拡大するeスポーツ海外市場

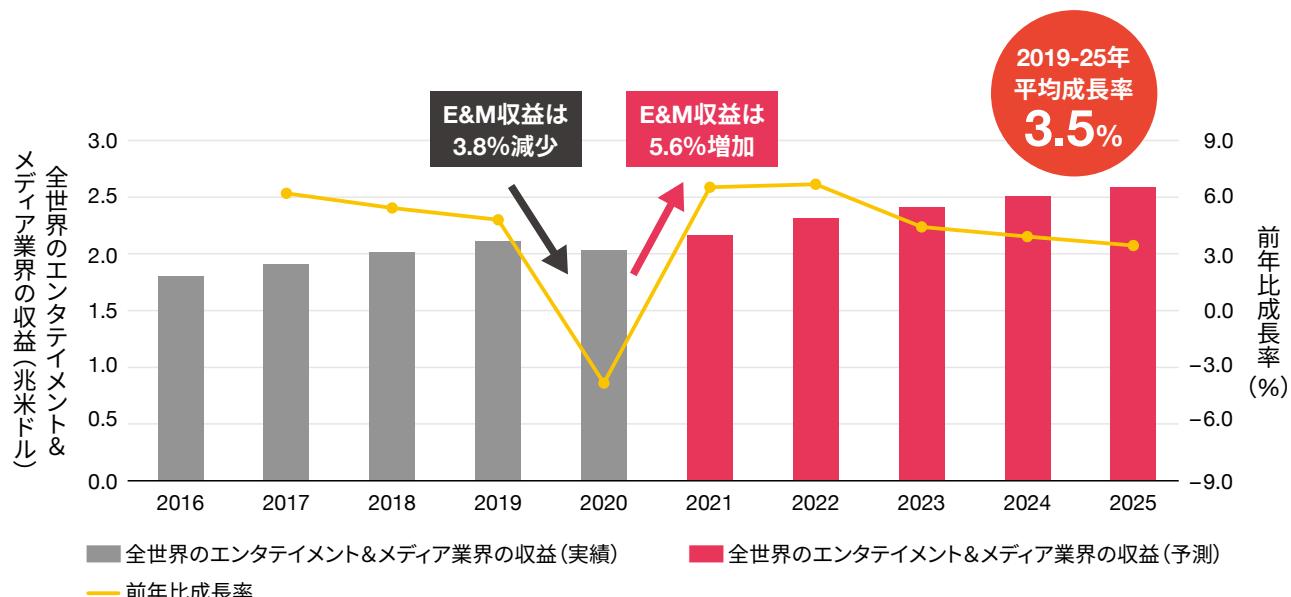
### 1.1 コロナ禍でも成長するeスポーツ市場

2020年、世界中を震撼させたCOVID-19は経済、ワークスタイルそしてライフスタイルにも大きな影響を与えた。PwCが毎年発刊している『グローバル エンタテイメント&メディアアウトルック2021-2025』でもかつてないほどエンタテイメント&メディア業界が落ち込み、2021年以降の収益は回復すると予想されているものの、事実、2020年においては、3.8%減少している（図表1）。しかしながら、多くの業態が影響を受ける中、コロナ禍においても成長している分野が存在している。その1つがゲーム市場、中でもeスポーツ市場である（図表2）。

ロックダウンにより世界中の消費者が自宅での待機を余儀なくされる中で、多くの人々の関心は自宅でも気軽に楽しめるゲームに寄せられていった。例えば、イタリアでのロックダウンの最初の週に、ネットワーク事業者のテレコム・イタリアは、主にeスポーツ系のゲームがインターネットトラフィックの合計70%の増加に大きく関与したと報告している<sup>1</sup>。

ゲーム市場の中でとりわけ高い競技性を有し、すでにオンラインでも全世界で大規模な大会が開催されていたeスポーツは、コロナ禍においても急速に市場を拡大している。ロックダウンの影響でリアルスポーツ大会などのチケット収入が激減しているが、放送局はオンラインのeスポーツイベントを放映することで、新たな視聴者を獲得している。例えば、米

図表1：全世界のエンタテイメント&メディア業界の収益と成長率 2016-2025



1 : Bloomberg, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-03-12/housebound-italian-kids-strain-network-with-fortnite-marathon>

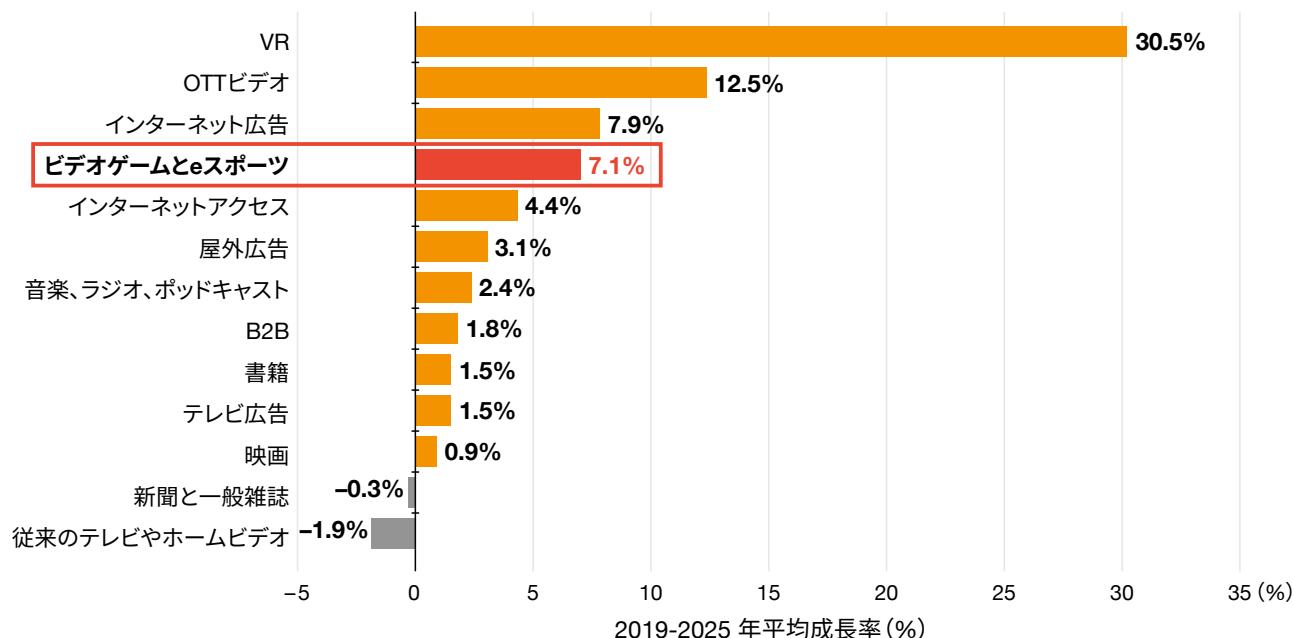
国では2020年3月に実際のF1選手が参加者となり競い合うカーレースのeスポーツ大会がテレビ放映されるなど、放送局の放映コンテンツやリアルスポーツの有名プレイヤーの参加タイトルがeスポーツへシフトすることで、これまでeスポーツに触れる機会のなかった多くの視聴者が興味を持つようになった。

PwCでは、ゲームセグメントを大きく4つ「コンソール・PCゲーム」「ソーシャル・カジュアルゲーム」「ゲーム広告」「eスポーツ」に分けて調査をしているが、今後5年において、世界的に全てのセグメントが大きく成長すると予測している(図表3)。その中でも、現時点では最も小さなセグメントである「eスポーツ」だが、各国の国際競技化に向けた動きや政府による後押し、大学でのカリキュラム化などの活発な動きにより、年平均成長率が13.2%と最も急速に成長している。2025年には2020年の12億米ドル(約1,320億円)から23億米ドル(約2,530億円)に達すると予測されている。昨今eスポーツ大会はオンラインとオフラインが融合したライブイベント性も高まっており、近年開催されたあるライブイベントでは、最新のXR(VR/AR)デバイスに加え、他のエンターテイメントのクロスマーケティングや企業の新技術製品のショーケースにも最適な試験場となっている。

海外市場を国別に見ていくとそれぞれの国の市場の発展度合が異なっていることが分かる(図表4)。

日本市場は、かつて景品表示法、風営適正化法そして賭博罪関連法律の観点から、高額賞金によるeスポーツ大会の実施が難しい状況にあった<sup>2</sup>。また、課金型のビジネスモデルが盛んな日本のソーシャル・カジュアルゲーム市場では、競技性がないタイトルも多く、eスポーツ市場の発展が遅れてきた。現在、徐々に高額賞金を扱うリーグや大会の開催が増えてきたことに加え、eスポーツ専用スタジアム・アリーナの建設などが進み、eスポーツによるビジネスが形成されつつあるが、一方で海外市場に目を移すと、すでに巨大な市場が広がる国や、日本より市場が小さくとも今後高い成長率が見込まれ、かつ競合もあり参入していない国が存在しており、eスポーツ市場に参入するにあたっては、日本だけではなく、海外も視野に入れて検討していく必要があるだろう。本レポートでは、日本企業が海外のeスポーツ市場へ参入する際の戦略について検討していくことを目的とし、まずは海外市場の現状を確認する。

図表2：全世界のセグメントごとの年平均成長率 2019-2025



注：2020年は直近の入手可能なデータ。2021年から2025年の数値は予測データ

出所：PwC Global Entertainment & Media Outlook 2021-2025, [www.pwc.com/outlook](http://www.pwc.com/outlook)

2：2021年現在、一般社団法人日本eスポーツ連合により、法律関連を含めた、eスポーツ大会向けマニュアル『eスポーツ大会かんたん開催マニュアル』が発行されている。<https://jesu.or.jp/wp-content/themes/jesu/contents/pdf/terms/holding-manual20210527.pdf>

## 1.2 巨大な市場

まずは日本の規模を超える市場を持つ中国、米国、韓国、欧州の市場の状況を確認する。

### <中国市場>

中国は最大級の市場規模で、2020年では3億6,100万米ドル（約400億円）と想定されており、かつ、賞金総額も大きな市場となっている。2020年に開かれた、複数のプレイヤーがオンラインで拠点を取り合うゲームジャンル（MOBA：マルチプレイヤーオンラインバトルアーニャ）の世界大会では、賞金総額400万米ドル（約4.4億円）を提示し、他の国の大会とは一線を画している<sup>3</sup>。大会規模が大きいことは、選手のみならず、視聴者やファンをも惹きつける。2019年8月にメルセデスベンツアリーナ上海で開催されたDota2 第9回世界大会 The International 2019では、60秒以内に2万6,000枚以上のチケットが購入され、国内でのeスポーツの人気の高さがうかがえる<sup>4</sup>。

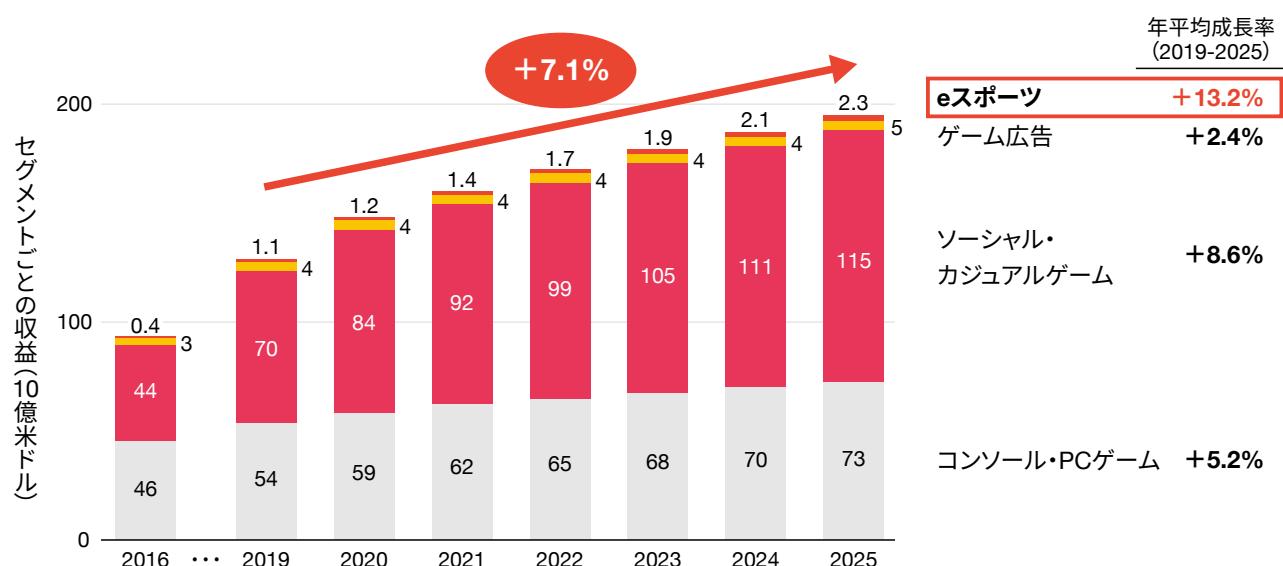
中国のeスポーツはストリーミングサービスの発達により、TV放映がなくともSNSアプリや動画アプリを通じて広く国民に知られるようになった。各種イベントもストリーミングサービスと強く結び付いているのが特徴である。海外サービスが遮断され世界大手の動画配信サービスが受けられないと逆手に、強力な競争相手がない環境下で国内の配信

サービスが勢力を拡大させた。国内のプラットフォーム上でeスポーツの配信を行うユーザーが増えていき、やがて中国国内の大規模イベントは、国内の配信サービスが独占放映権を得る形が一般的となっていました。

近年、政府の政策によって教育や国家プロジェクトにもeスポーツが組み込まれるようになっている。2016年には中国で教育、言語、文字事業を管轄する官公庁の教育部がeスポーツを高等教育機関の専攻科目として認めたことを受け、翌2017年にはいくつかの学校がeスポーツに関する専攻科目を設けた。また、eスポーツ選手の大学などにおける再教育も盛んに行われている。2020年1月には広州体育学院において、中国大手新興企業のモバイル向けMOBAのプロリーグにプロ選手16名が入学することが発表されている<sup>5</sup>。また、国家プロジェクトとしていくつかの大きな都市に「eスポーツ特区」を選出し、国家予算を投入して収容可能人数2万人の大型スタジアムやインキュベーションセンターなどの建設も行われている。建設されたスタジアムではさまざまなeスポーツのプロリーグが開催され、80社以上のeスポーツ関連企業がテナント契約を行った<sup>6</sup>。

一方で、2021年には政府により、国内若手ユーザーのゲーム依存症対策のためプレイ制限が掛けられたことも考慮に入れておく必要があるだろう。

図表3：全世界のビデオゲームとeスポーツのセグメントごとの収益および年平均成長率



3 : Esports Earnings, <https://www.esportsearnings.com/tournaments/45303-honor-of-kings-world-champion-cup-2020>

4 : 大麦, <https://detail.damai.cn/item.htm?id=593089517773>

5 : 亿氪体育文化（北京）有限责任公司, <https://www.ecosports.cn/Home/Consultation/show/id/14629.html>

6 : 青山啓編『2019 eスポーツ五大陸白書』メディアクエイド、29頁

## <米国市場>

次に、中国と同様に大きなeスポーツ市場を持つ米国について紹介する。米国の2020年のeスポーツの総収益は3億1,400万米ドル（約345億円）となっている。米国市場の特徴は、多くのeスポーツゲームパブリッシャーの存在だ。eスポーツが盛り上がりを見せ始めたころ、世界的に人気の高いeスポーツタイトルの多くは、米国のゲーム会社によって生み出されており、ジャンルも多岐にわたった。

近年では多くのゲーマーによるライブeスポーツ配信の増加や、5Gの普及に伴うオンラインストリーミングサービスの発展によってプレイヤーのみならず視聴者数も右肩上がりに増加している。テレビ放映も行っており、某大手マスメディア・エンタテイメント複合企業は現地メディア企業のケーブルチャンネルを通じ、ゲームソフトウェア開発会社と契約して6対6のアクションシューティングeスポーツのリーグシーズンを放送し、平均視聴者数が約50万人という過去最高のパフォーマンスを記録した<sup>7</sup>。

若いゲーマーによるアクティビティは配信のみにとどまらず、eスポーツチーム結成も促進している。2014年にイリノイ州の大学内で初めてeスポーツチームが結成されたのを皮切りに、その後4年間で約50を超える大学がeスポーツチー

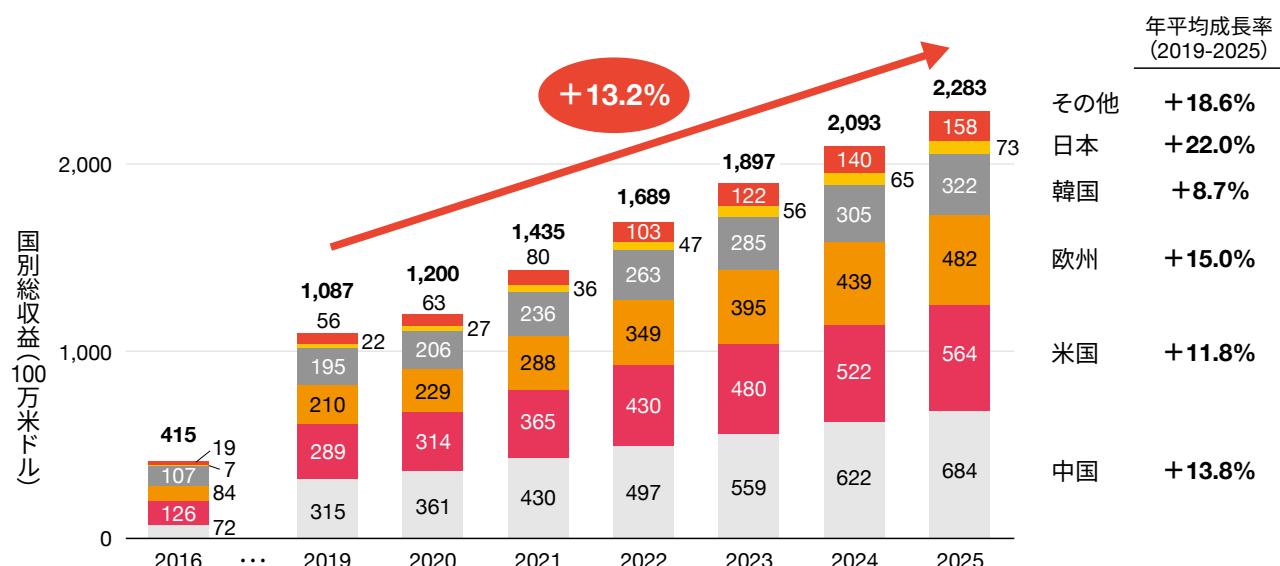
ムを組織している<sup>8</sup>。また、多くの大学はeスポーツに関連した奨学金制度を設置し、優秀なプレイヤーの負担軽減を図っている。この奨学金の選定基準は大学によって異なり、対象者には従来のスポーツと同様にゲームのプレイスキルとチームにおけるコミュニケーション能力を加味した選手像を要求する場合もある。さらには、プレイヤー向けの施設を建設したり、講義プログラムを実施したりする大学も存在している。このように米国では教育・研究の現場においてもeスポーツが注目されており、eスポーツの盛り上がりをメディア配信以外からも感じ取ることができる。

## <韓国市場>

競技人口で圧倒的なアドバンテージで上位をキープする中国・米国に対し、国全体によるeスポーツ推進体制と世界的なタイトルの開発によって3位に位置するのが韓国である。1990年代後半、韓国は国策としてネット事業に力を入れ、その結果、高速通信を可能としたネットカフェに人々が集まり、eスポーツの土台を形作った。また、近年は国外のメジャータイトルをプレイするのみならず、世界的なゲームタイトルを開発していることも大きな市場になっている要因といえる。

メディア配信の側面からも、韓国市民の多くは一般のテレビでeスポーツコンテンツを消費しており、韓国の人気チャ

図表4：全世界のeスポーツの国別収益および年平均成長率2016-2025



注：2020年は直近の入手可能なデータ。2021年から2025年の数値は予測データ

出所：PwC Global Entertainment & Media Outlook 2021-2025, www.pwc.com/outlook

※本データはPwCが毎年、エンタテイメント&メディア分野の14のセグメントならびに53の国と地域において、消費者支出と広告支出の5カ年予測を作成したもので、eスポーツセグメントには、大会・リーグを伴わないゲームに係る収益は含まれていない。

7 : Dot Esports, <https://dotesports.com/overwatch/news/ow-league-tv-ratings-espn-disney-abc-31649>

8 : 青山啓 編『2019 eスポーツ五大陸白書』メディアクエイド、65頁

ネルが定期的にeスポーツコンテンツのケーブル放送を提供している。WEB上のストリーミング配信のみならず、KBSなどの公共放送局が積極的にeスポーツコンテンツを配信するのは、各国の情勢と比較しても韓国の特徴といえる。

韓国の文化体育観光部（主務官庁）は韓国の若い選手が海外大会参加時にビザを取得しやすくなるよう支援したり、eスポーツ活性化支援予算として約45億ウォン（約4億5,000万円）を計上したりと積極的にプレイヤーのサポートを行っている<sup>9</sup>。この予算は、eスポーツ国内大会のサポート、eスポーツ活性化のための政策的支援、eスポーツのグローバル化支援、アマチュアeスポーツのエコシステム形成など、eスポーツの基盤強化に使われている。

### <欧州市場>

欧州ではドイツを中心に、急速にeスポーツ市場が拡大しており、他国との大きな違いとしては、実際のスポーツ競技とeスポーツ間の密接な関わり合いがあげられる。バルセロナ、バイエルン・ミュンヘン、PSGなど、この地域を代表するサッカークラブがサッカーゲームの有名タイトルを通じてeスポーツに参加するといった取り組みが行われている。2019年には著名なサッカーゲームタイトルの大会にプレミアリーグ所属の全20チームが、各2名ずつeスポーツ選手を代表として登録している<sup>10</sup>。これは歴史上サッカークラブが関わるeスポーツ大会としては最大規模のものと記録された。各スポーツ界の著名人が関わるイベントが、間接的にeスポーツファンも増加させていった。2020年のデータでは、欧州のeスポーツ市場規模は、今後5年間で2億2,900万米ドル（約251億円）から4億8,200万米ドル（約530億円）へ成長すると予測されている。英国では雇用面でも賑わいを見せており、2018年から2019年にかけて163%もの求人が増加し、動画配信会社を始め現地メディアや大学での求人が見られた<sup>11</sup>。

欧州の中でも独走を続けているドイツでは、スマートフォンをプラットフォームとしたゲーム市場も活発で、eスポーツコンテンツの視聴にネット動画や生放送の視聴割合が高い他、SNSも多く利用されている。他にも、欧州ではインターネットコンテンツが広まることにより、関連広告の市場も大きな成長を見せている。

また、欧州ではプロと同様に、学生間でもeスポーツが盛り上がりを見せており、各国に学生リーグが存在する。英国では特に大学からの支援が充実しており、ローハンプトン大

学は2019年度よりeスポーツプレイヤーを対象にした奨学金を創設すると発表、チチェスター大学ではすでに単位化がされており、ロンドンの国立大学にはeスポーツの奨学金制度が存在する。また、英国ヨークシャー州の大学は、ドイツでeスポーツリーグの運営を行うESL（Electronic Sports League）とパートナーシップを結び、大手教育サービス会社とBritish Esports Associationが手を組んだ世界初のBTEC Qualification（世界で最も成功し親しまれている実用的学習ブランド）化を目指して動いている<sup>12</sup>。一方、ドイツでも、2020年より名門大学にてeスポーツプロプレイヤーを育成するプロジェクトが開始された。セカンドキャリアも考慮した学習プログラムや、各社と提携したハードウェアサポートからの奨学金の他、健康を考慮したフィットネスプログラムに、PwCと提携した税制に関するコンサルティングなど充実したプログラムが組み込まれている<sup>13</sup>。

### 1.3 盛り上がる市場

次に、日本市場より現時点では市場規模が小さいものの、今後拡大する可能性を秘めている新興市場の動きを見ていく。

先に述べた4つの市場以外でもeスポーツは盛り上がりを見せつつある。特にスマートフォンをデバイスを使ったゲーム市場がここ5年間で急速に成長しており、前段で述べた4つの市場のパブリッシャーやスポンサーも魅力的な投資対象として見ている。理由として、かつては高価だったスマートフォンの安価モデルが販売されるようになり、また、ネットワークの普及も進んだことで、誰でも容易にモバイルゲームを楽しむことができるようになった背景が大きいと考えられる。高価なPCを購入したりインターネットカフェに行かなくてもゲームがプレイできるようになったり、スマートフォンから手軽に動画配信を見ることができることから、PCやコンソールからモバイルへ急速に移行したのである。

国によっては政府もゲーム業界に対する支援を意欲的に行っており、例えばインドネシアでは大統領杯、ユース全国eスポーツ選手権、大学シリーズなど、さまざまなゲーム大会が開催されている。また、2018年に開催された第18回アジア競技大会ジャカルタ・パレンバンでは、デモンストレーション競技としてeスポーツが競技として実施され、開催国であるインドネシアの選手も金銀メダルを獲得した。これはeスポーツ史上初の試みとされ、オリンピックへの正式採用に向けた第一歩として現地は大いに賑わいを見せた。

9：青山啓 編『2019 eスポーツ五大陸白書』メディアクリエイト、44頁

10：青山啓 編『2019 eスポーツ五大陸白書』メディアクリエイト、81頁

11：British Esports Association, <https://britishesports.org/news/number-of-uk-esports-jobs-hitmarker-data/>

12：British Esports Association, <https://britishesports.org/news/esl-announces-education-partnership-with-university-of-york/>

13：eSportwissen.de, <https://www.esportwissen.de/en/university-esports/>

その他、リアルのプロスポーツチームを軸に大きな盛り上がりを見せているeスポーツ市場も存在する。とりわけサッカー界の動きが顕著であり、例えばブラジルのプロサッカーリーグであるカンピオナート・ブラジレイロに所属するクラブのうち、6クラブがeスポーツチームを所有している他、ブラジルサッカー連盟は日本国内企業の協力のもとサッカーを主題としたeスポーツシリーズの大会e-Brasileirãoを設立した。大会開催も大きく賑わいを見せており、2018年に開催されたESL One Belo Horizonte 2018では、会場のMineirinho Arenaは連日満席となり、3日間で3.5万人もの観客を動員した。また、同大会のインターネット配信には4,300万件以上のアクセスがあり、ピーク時の同時視聴者数は58.3万人とのぼった<sup>14</sup>。

この他にも、アフリカや中東でもeスポーツに関わる動きが活発になっており、前述した4つの市場以外にも、今後拡大する可能性のある市場は存在している。日本企業は、市場参入の目的や自社のケイパビリティに合わせて、市場を選択する必要があるだろう。

#### 1.4 本レポートのターゲット市場－中国・米国・インド・インドネシア・タイ・フィリピン

ここまでeスポーツの海外市場の盛り上がりについて記述してきたが、企業がどのような観点でeスポーツの市場を分

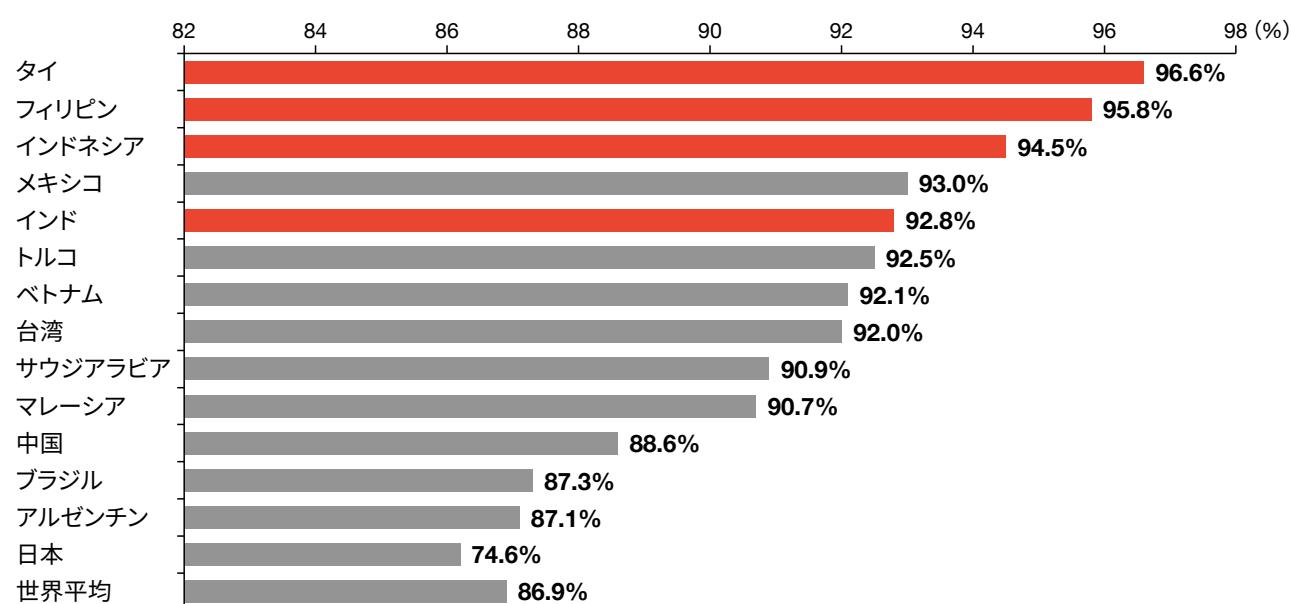
析し、参入戦略を検討していくべきかについて、本レポートでは、主に6つの市場に注目して述べていく。

まず、日本より大きな市場からは、2020年時点でのeスポーツ市場規模の上位2カ国である、中国と米国に注目していきたい。中国では、前述したプレイ制限などの動きが近年あるものの、この2カ国はいずれも、国全体の大きさや人口規模からも高い市場収益性や成長率を見込むことができ、2025年時点での市場規模でもTOP2をキープしていることが予測されている。

また日本より小さな市場からは、距離的に日本と近いアジア市場に目を向け、今後拡大する可能性を潜在的に秘めている4つの国、インド、インドネシア、タイ、フィリピンを取り上げる。人口規模や経済成長率、現在のeスポーツ市場規模に加え、今後のeスポーツ市場の発展に欠かせないファンコミュニティが拡大する可能性、つまり選手だけではなくゲームをプレイするユーザーやファンの増加を見込める市場に今回は注目していく。世界的に見ても、インターネットを使用しているユーザーのうち、ビデオゲームに触れる経験をしたユーザーの割合が高い4カ国は、今後市場を拡大させる可能性を秘めているといえるだろう（図表5）。

この6カ国を主なターゲットとして、第2章では市場参入の方法を洗い出し、実際に参入するにあたり、魅力的な市場がどの国かを検討していく。

図表5：国別16歳から64歳のインターネットユーザーのうち、PC・コンソール・モバイルなどのデバイスでビデオゲームをしたことがある割合



出所：Digital – we are social, Jan 2021, <https://wearesocial.com/digital-2021> よりPwC作成

14：青山啓 編『2019 eスポーツ五大陸白書』メディアクリエイト、68頁

# 2



## eスポーツビジネスのエコシステム

### 2.1 エコシステムを取り巻くプレイヤー紹介

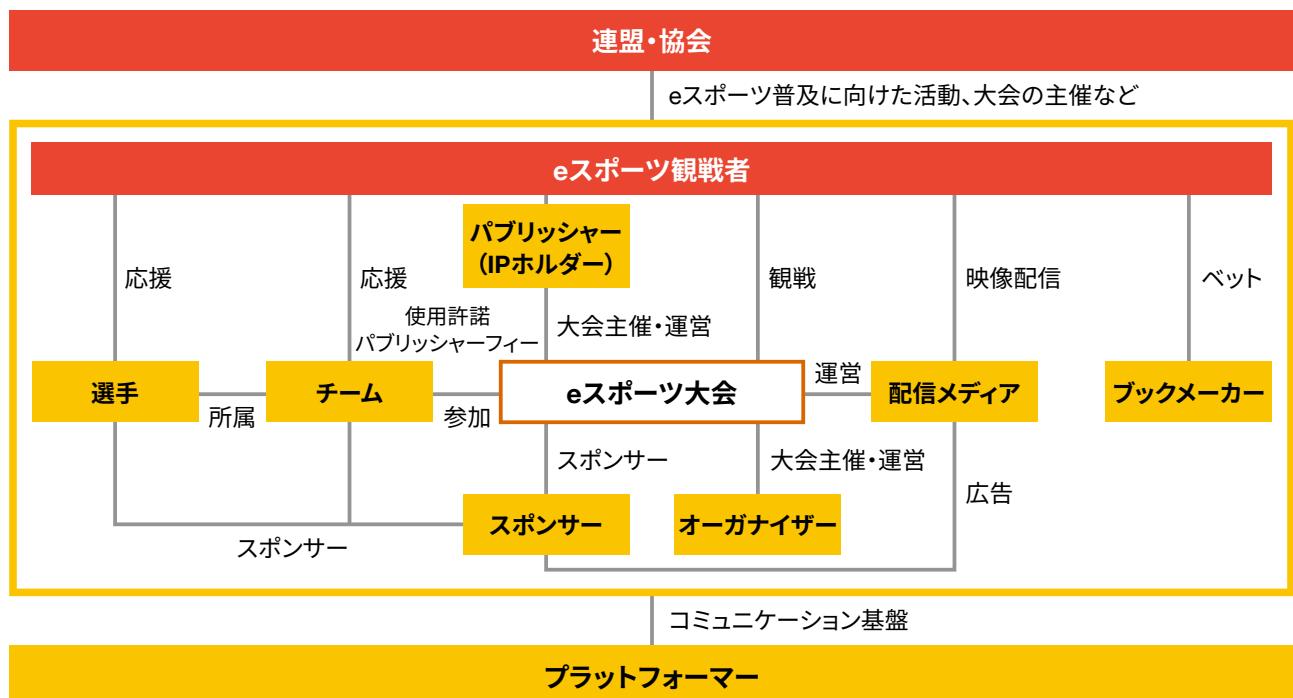
世界のeスポーツ市場に参入する際、最初に理解すべきはそのビジネスを成り立たせているエコシステムである。そもそも「eスポーツ」とは「エレクトロニック・スポーツ」の略で、広義には、電子機器を用いて行う娯楽、競技、スポーツ全般を指す言葉であり、コンピューターゲーム、ビデオゲームを使った対戦をスポーツ競技として捉える際の名称だ<sup>15</sup>。つまり「ゲームコンテンツ」に「競技性」を持たせ、そこに参加する企業・選手・ファンなどの「ヒト」が集まる市場である。

「ゲームコンテンツ」のジャンルとしては「FPS（ファーストパーソンショーター）」「MOBA（マルチプレイヤーオンラ

インバトルアリーナ）」「スポーツ」「格闘」「RTS（リアルタイムストラテジー）」「バトルロイヤル」「カード」など、多岐にわたる。「競技性」を持たせることで、ゲーム自体に競技性がないジャンルもeスポーツ化することができ、eスポーツで扱うゲームタイトルの選択肢に制限はないといえるだろう。例えば一人用のロールplayingゲームも、時間を競う形にすることで、タイムアタック型のeスポーツと呼ぶことができる。

「ゲームコンテンツ」に「競技性」を持たせる際には、集まる「ヒト」に対し、チームや選手だけでなく観客も楽しめるコンテンツをどう創出していくか、周辺のサービスやインフラなどをどのように整備していくか、そしてコミュニティをど

図表6：eスポーツビジネスのエコシステム



15 : JeSU, [https://jesu.or.jp/contents/about\\_esports/](https://jesu.or.jp/contents/about_esports/)

のように形成していくか、が発展の鍵となる。そのためには、まずeスポーツビジネスのエコシステム（図表6）のプレイヤーを理解し、かつ、マネタイズ方法を模索していくことが不可欠である。過去のPwCの調査でも、eスポーツ事業への新規参入を妨げているのは、ビジネスモデルの理解不足ということが分かっている<sup>16</sup>。

eスポーツビジネスのエコシステムは、思惑の異なる多様なプレイヤーによって構成されている。パブリッシャー、オーガナイザー、メディア、選手やチーム、スポンサーなどの多様

なプレイヤーが介在する中、この市場を形成するエコシステム全体が1つのムーブメントとして発展、成長することが期待されている。また、チームへのスポンサーシップ、製品提供、大会への協賛、コンテンツ配信など、さまざまな参入手段が存在するものの、その多くは自社単体で完結することが難しく、いかに他のプレイヤーと共創するかが重要である。そのため、エコシステムや事業環境を適切に捉え、複数のプレイヤーを含めて事業を設計することが必要とされる。

### <eスポーツエコシステムのプレイヤー>

PwCではeスポーツのエコシステムを取り巻く7種類のプレイヤーを下記のとおり定義している。

**パブリッシャー・IPホルダー：**ゲームの著作権またはキャラクター IP（知的財産）を保有し、大会・リーグへ提供するプレイヤーで、主にゲーム業界から参入。ゲームの著作権やキャラクター IP の使用権の他、大会実施によるゲームタイトル売上拡大・プレイヤー数増加によるゲームコンテンツへの課金が収入源。

**オーガナイザー：**eスポーツのリーグ・大会を主催するプレイヤーで、パブリッシャーがオーガナイザーを兼務する場合もあれば、まったくコンテンツを持たないイベント業界が参入する場合、あるいはリアルな試合開催に必要な、スタジアム・アリーナや通信機器の関連企業が参入する場合もある。チケット、大会スポンサー料、放映権、施設・機器使用料などが収入源。

**プラットフォーマー：**eスポーツ大会に必要なソフトウェアプラットフォームを提供するプレイヤー。eスポーツにおけるプラットフォーマーは大会プラットフォーム、投げ銭システム、データ基盤構築などのソフトウェアを提供し、多様なプレイヤーが存在し、それぞれの業界から参入。プラットフォームの使用料が収入源。

**メディア：**eスポーツ大会・リーグやゲームプレイを放映・発信するプレイヤー。ローカルテレビ局から新しいインターネットメディアまで、メディア業界から幅広く参入。視聴料、広告料などが収入源。

**ブックメーカー：**eスポーツのリーグや大会の賭けを仕切るプレイヤー。国の法律に大きく制限を受け、参入できる機会は限定的。ベット時の手数料が収入源。

**チーム・選手：**eスポーツリーグ・大会に参加するチーム・選手を雇用し、トレーニングするプレイヤー。大会規模やタイトルによっては個人単位でも参入可能。大会賞金、グッズ販売売上、配信内における投げ銭、講師料などが収入源。

**スポンサー：**eスポーツのリーグ・大会・チーム・選手へスポンサードするプレイヤー。特に若年層の視聴者が多いeスポーツ市場に向けてマーケティングを実施できるため、ゲーム業界に限らず、幅広い業界から参入。スポンサー効果による自社製品売上などが収入源。

これらの他、eスポーツ関連の周辺プレイヤーも近年存在感を増している。例えばeスポーツ用飲料の開発や衣服、アクセサリー、さらには保険まで、多種多様なビジネスが生まれている。eスポーツ市場参入の際は、自社のケイパビリティやアセットを分析して、どのプレイヤーと親和性が高いかを明らかにする必要があるだろう。

## 2.2 市場参入の際の評価軸 “ECT”

どのプレイヤーとして参入するかの検討に合わせて、どの国に市場参入していくかを検討する必要がある。その際、自社のアセットやケイパビリティを活用できるかどうかはもちろんのこと、ターゲットとする国に規模や発展性があるか、マネタイズに必要なファンコミュニティを形成する環境が整っているか（その国特有の制約が存在しないか）、技術

的なペインポイントがないか、といった点がキードライバーとなる。PwCでは、これらの評価を行うために独自のフレームワーク “ECT”（ECTはEconomy（経済）、Culture（文化）、Technology（技術）の3つの評価軸を意味している）を提供しており、このフレームワークを活用することで、どの国にどのような形態で参入すべきかの初期仮説の設計が可能となる（図表7）。

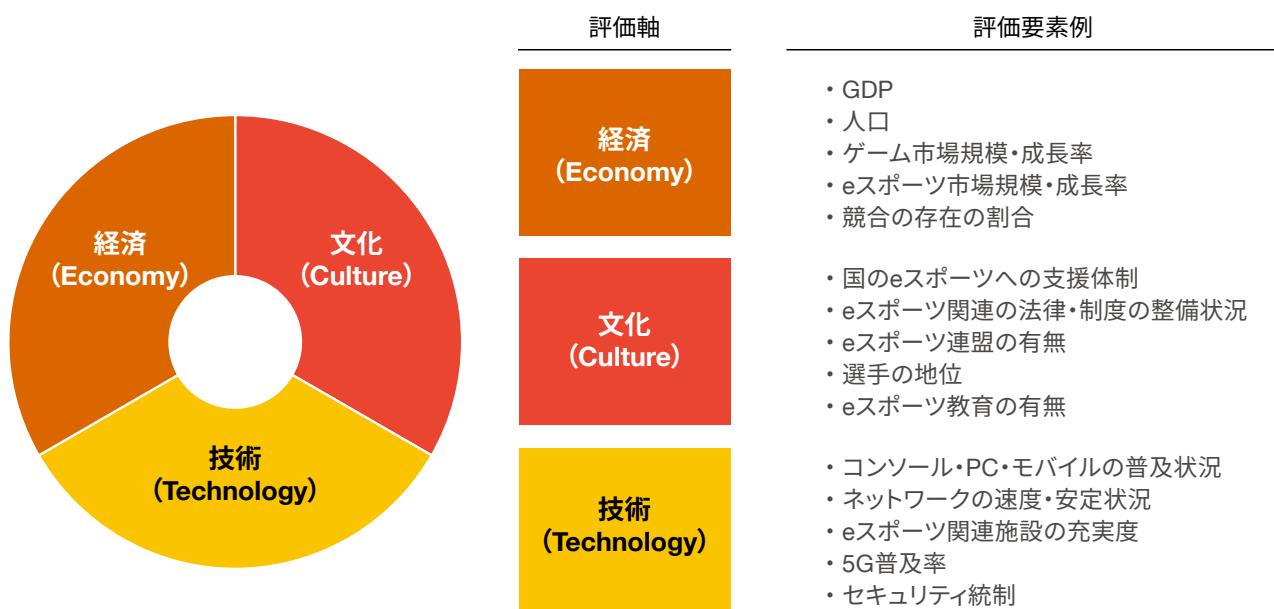
### <PwCの“ECT”フレームワーク>

**Economy（経済）：**エコシステムのプレイヤーにとって、その国に市場が発展していくかの土台として最初に見るべきは経済的な観点である。GDP、人口動態、ゲーム業界およびeスポーツ市場の規模・成長率、競合の存在の割合といった指標が存在する。

**Culture（文化）：**次に見るべきは、eスポーツ市場のマネタイズに欠かせない、ファンコミュニティを形成するための文化的な観点である。市場に潜在的な経済価値が存在していたとしても、eスポーツを受容し、コミュニティを形成していくための文化的な環境がなければ、マネタイズはできない。その文化的な環境づくりには、国全体の政治的な支援や、教育制度の拡充が不可欠なものとなっている。この点、特に日本は、法律などの制限や選手やeスポーツに対する理解がまだ十分にされていないことから、他国に比べて市場が拡大してこなかった経緯が存在する。国策としてeスポーツを推進しているか、法律などの制限が存在しないか、統一的な団体・連盟・リーグが存在しているか、eスポーツ選手の社会的地位は高いか、それを後押しするeスポーツ高等教育が存在するか、などの指標が存在する。

**Technology（技術）：**最後に、技術的な観点を落としてはいけない。経済、文化がeスポーツ市場の価値を高める可能性を秘めていたとしても、技術的制約があれば、発展のスピードは遅くなるだろう。eスポーツ市場発展に不可欠な、コンソール・PC・モバイルの普及状況、ネットワークの速度・安定状況、eスポーツ関連施設の充実度、5G（または6G）の普及率、国によるセキュリティ統制などの指標が存在する。

図表7：PwCの“ECT”フレームワーク



## 2.3 “ECT” フレームワークによる各市場の参入ポイント

先ほどの“ECT”フレームワークを使用し、初期仮説として、プレイヤーごとの市場の魅力度を分析していく（図表8）。

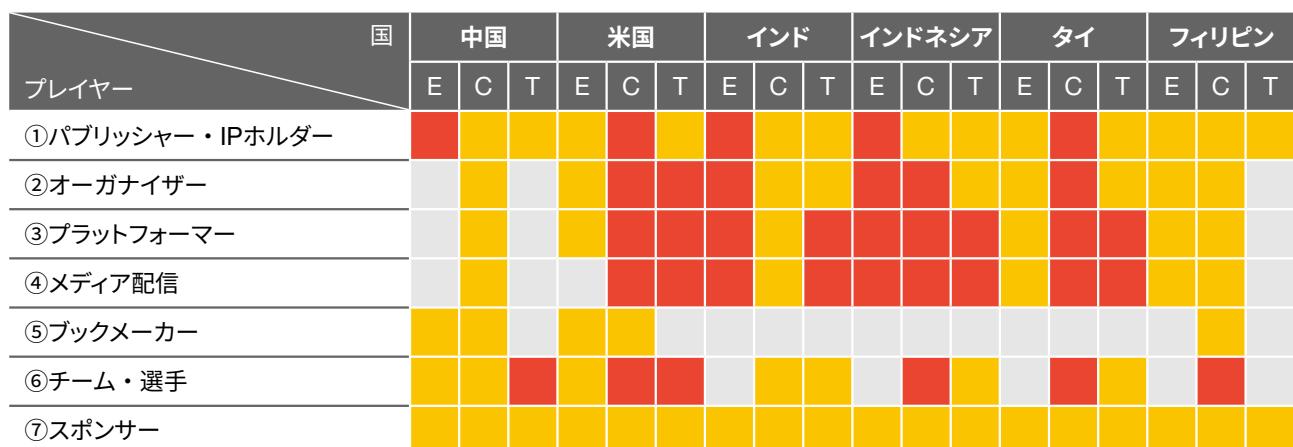
まずは中国および米国を評価していく。

中国は、世界1位のeスポーツ市場を後押しする文化的な環境が整っている。国家の人材育成を管理する省庁の人力资源・社会保障部が2019年に予測した「今後5年間で350万人のeスポーツ人材が不足する」に備え、高等教育の普及が進められている<sup>17</sup>。2016年には教育部がeスポーツを高等教育機関の専攻科目として認めたことを契機に、大学でも専門科目が設けられ、民間の専門学校や塾も存在している。2016年には「特色ある街づくりの展開に関する通知」が出され、7つのeスポーツ特区が設置され、eスポーツ関連企業の誘致や施設の建設が進んでいる。しかし、近年政府による、国内若手ユーザーのゲーム依存症対策のためプレイ制限が掛けられたこともあり、全てのプレイヤーにとって魅力的とはいがたい。また、海外からの参入に際しては、技術的に大きな障壁がある。他国からのネットワーク接続を一部しか許可しておらず、その許可を新しく獲得することはかなり難しい状況だ。過去には、外国企業が他の合弁会社の設立、関連契約の締結、技術サポートの提供などの間接的な方法を通じて、国内企業のオンラインゲーム運営事業を管理および参加することが禁止されたこともあり、外国企

業の関与には制限が存在している。また、経済的には、世界1位のeスポーツ市場を誇っているものの、エコシステムの中心は中国の大手新興企業が占めており、中国でeスポーツ参入をするためには、中国の大手新興企業との関係性は切っても切り離せない。コンテンツ提供を行うパブリッシャー、大会やリーグに参加するチームや選手、大会やリーグに資金を提供するスポンサー以外では、かなり参入は難しいと予想される。

一方で、米国は、eスポーツ市場の規模・成長率ともに高く、経済的に魅力的に映る。パブリッシャーを中心に多くのタイトルの大会やリーグが開催されており、バトルロイヤル系TPS（サード・パーソン・シューター）タイトルで開催された大会では2019年に賞金総額3,000万米ドル（約33億円）の大会が開催された<sup>18</sup>。eスポーツプレイヤーはプロとして、eスポーツの大会やリーグのみで生活できるなど、その地位を確立している。あるバスケットボールゲームのリーグでは、現実のプロバスケットボールリーグと同じく、ドラフト会議も行われ、指名された選手には基本給の他、医療保険や退職金積立制度も用意されている。学生eスポーツも盛んで、125校以上の大学がeスポーツのプログラムを提供するなど、文化的に受容されている。技術的にも、5Gがすでに導入されており、各地でアリーナ建設が進んでいる中、eスポーツビジネスにとって青信号が灯っているといえるだろう。ただ、例えばメディア配信はインターネット大手の参入により競争が激化しているなど、成熟市場であるがゆえに、

図表8：国別プレイヤーのECT評価ヒートマップ<sup>\*\*</sup>



※評価は前述のECTフレームワークに基づく  
(E=経済、C=文化、T=技術)。



17 : AFPBB News, <https://www.afpbb.com/articles/-/3336959?act=al>

18 : eSports Earnings, <https://www.esportsearnings.com/tournaments>

各プレイヤーには大手競合が存在しており、魅力度の高いプレイヤーで参入する場合、ポジショニングも非常に重要になってくるだろう。

続いてアジア4カ国の評価を行っていく。

まさに現在発展している市場であるインドは人口動態、GDP、ゲーム業界の規模・成長率を見ても、eスポーツ参入企業にとってとても魅力的な市場といえるだろう。文化的には、まだ賞金総額がそれほど大きくなく、eスポーツだけで生計を立てられるほど選手の地位は高くないが、モバイルゲームのeスポーツ人気が高く、主催者が過密状態のためにファンの入場を拒否せざるを得ない状況も発生している。また、技術的には安価なデバイスと高速接続が拡大しており、2025年までにアクティブなインターネットユーザー数は9億人に達すると予測されている。ASSOCHAMとPwCの共同研究によると、2022年には約8億5,900万のユーザーがスマートフォンを利用してアクセスすると想定され、モバイルシーンが発達していることが示されている<sup>19</sup>。今後の成長を考えると、強力な競合がないタイミングで参入すべき国といえるだろう。パブリッシャー、オーガナイザー、プラットフォーマー、メディア配信など、エコシステムの中心に参入することができれば、今後のリターンは大きく、またスポンサーによるマーケティング効果も大きいといえるだろう。

インドネシアも今後経済的な発展が見込まれる魅力的な市場である。eスポーツ市場も成長率が高く、参入形態によつては、まだ強力な競合が誕生していない。文化的にも、自国のコンテンツ発展を優先したため、ある一定以上の売上をあげるコンテンツ企業へは規制をかける法律を制定しているが、ジャカルタで開催されたアジア競技大会以降、大統領杯や大学杯など公的な大会を積極的に実施している。また技術的にも、安価なデバイスと4Gの普及が進み、一部5Gの導入も開始しており、インドやフィリピンと同じくネットワーク速度に不安が残るもの、eスポーツの大会を実施するのに十分な環境が整いつつあるといえるだろう。特にプラットフォーマー、メディア配信を押さえることができれば、今後のリターンは大きいと想定される。ただ一部外資規制が存在しており、コンテンツサービス提供企業では一定の出資比率以下で合弁会社を設立する必要がある<sup>20</sup>。

タイは、ようやくeスポーツ市場ができつつあるといえる市

場である。ゲーム業界の大きさを考えると、経済的には今後発展していくことが想定されるが、まだ大きくはない。近年、国家が公式のスポーツと認めたことで、文化的にも受容していく土台ができつつある。2018年にはVR映像制作などを行う企業が5,000万バーツ（約1.7億円）をかけ、バンコクに初のeスポーツアリーナを建設した<sup>21</sup>。このアリーナには100台ものハイスペックPCが用意されている他、将来のeスポーツプレイヤーを育成するためのアカデミーも併設されている。技術的にはモバイルの普及率が高く、日本と比べても遜色ない程度に接続安定性が担保されており、モバイルゲームを中心に拡大が見込まれる。パブリッシャー、オーガナイザー、プラットフォーマー、メディア配信とともに、まだまだ競合の存在も大きくなく、参入余地ありといえるだろう。ただしゲームコンテンツの販売や、イベント共催、マスメディア、広告などへの参入には、出資比率に対する外資規制が存在するため注意が必要である。

最後にフィリピンだが、市場はまだまだ成長段階で、かつ技術的にも決して万全とはいえない。しかし、eスポーツ市場が大きくなる土台としてのコミュニティに潜在的価値が存在する。フィリピンではスマートフォンを利用している時間が比較的長く、かつ、ゲームを見ている時間の割合も多い。2020年10月にはフィリピン初のeスポーツ用ソーシャルネットワーキングプラットフォーム「Kalaro」がリリースされ、コミュニティの形成が進み始めているといえるだろう<sup>22</sup>。彼らがプレイしているジャンルは対戦型ゲームが半数以上を占めており、プロeスポーツプレイヤーには給与が支払われるケースも増えている。2017年には大会に参加する全てのプロプレイヤーに対し月1.5万ペソ（約3.4万円、ほぼフィリピン人の平均月収に近い金額）を支払う試みが行われ、その後eスポーツで獲得した賞金で生計を立てるプレイヤーも現れ始めている。最近では、2019年に開催された第30回東南アジア競技大会において、フィリピンはeスポーツ史上初の金メダルを獲得し、海外で通用するプレイヤーも輩出している。近年では大学のカリキュラムとしても正式に取り入れられており、2020年9月には初のeスポーツ奨学金も登場している。

以上、6カ国を評価してきたが、第3章ではさらにパブリッシャー・IPホルダー、プラットフォーマー、スポンサーがどのような打ち手で市場に参入していくべきか述べていく。

19 : ASSOCHAM, <https://timesofindia.indiatimes.com/business/industry-news/india-business/india-to-have-859-million-smartphones-users-in-2022-assocham-pwc/articleshow/69252335.cms>

20 : 経済産業省, <https://www.meti.go.jp/metilib/report/H28FY/000848.pdf>

21 : 青山啓 編『2019 eスポーツ五大陸白書』メディアクリエイト、47頁

22 : YugaTech, <https://www.yugatech.com/news/esports-platform-kalaro-launches-in-the-philippines/#sthash.2b4Rjiqp.dpbs>

# 3

## 海外市场への参入戦略

これまで各國の市場状況の分析とeスポーツのエコシステムから、市場参入可能性を評価してきた。この章では、実際に「パブリッシャー・IPホルダー」「プラットフォーマー」「スポンサー」の各プレイヤーで参入する場合における、海外のeスポーツ業界に参入する際の打ち手やリスクについて解説していく。

### 3.1 パブリッシャー・IPホルダー

まずは、パブリッシャー・IPホルダーの市場参入戦略について解説していく。パブリッシャー・IPホルダーの打ち手としては、IPを用いた新規のeスポーツゲームタイトル開発、または海外市場すでに市場に認知されているeスポーツゲームタイトルに対してキャラクターIPを売り込む2つの戦略が考えられる。IPを用いない完全新規のeスポーツゲームタイトル開発という道もあるが、現在の海外大規模市場では、大手パブリッシャー同士の競争が激化しており、現地トレンド情報やeスポーツ大会運営に関する知見と経験が少ない国内企業が競争に参加することは難易度が非常に高いと考えている。

これまでの調査では、IPを活用したeスポーツタイトルは

あまり大きな実績を上げていなかった。現在、eスポーツ市場において多くのユーザーを抱えるeスポーツタイトルはほとんどがオリジナルのタイトルが占めており、IPを活用しているものは少ない。しかし、IPを用いた新規eスポーツゲームタイトル開発は大きな可能性を持っている。なぜならば、国内に多く存在しているゲーム・漫画・アニメを媒体としたIPが、これからの技術の向上によってよりプレイヤーがIP独自の世界観に共感し、没入できるゲームとして新生されることが期待できるからである。eスポーツゲームジャンルと親和性の高い競技性やチームプレイが主軸となっているIPを掛け合わせ、原作の世界観や没入感を生み出すことができれば、かつてシンプルな位置情報ゲームがある国内IPとかみ合ったことにより世界中で社会現象となるまで盛り上がりを見せたように、eスポーツ市場でも大きな盛り上がりが期待できる。

もう1つは国内IPを活かし、スキン販売や操作キャラクターの追加実装などを現地で人気のあるタイトルとコラボレーションしていく打ち手がある。こちらは前者よりも少ないリスクでキャラクターIPを活用した市場参入を狙えるのがポイントとなる。

### <NFT×eスポーツ>

NFT（Non-Fungible Token：非代替性トークン）はブロックチェーン技術を活用することで、コピーが容易なデジタルデータに対してユニークな資産価値を付与し、新たな売買の市場を創出している。NFTの市場規模はコレクターズアイテム、アート、スポーツ、メタバース、ゲームなどのカテゴリーで形成されており、NFTの特性上、コンテンツが転売されても、クリエイターにお金が入る仕組みを構築することが可能だ。例えば、バスケットボールの選手のスーパープレイを集めたコレクターズアイテムは、2021年6月時点で500億円以上の市場規模がある<sup>23</sup>。世界的に有名なeスポーツプレイヤーのスーパープレイをNFT化するなどして、これまで資産価値がなかったデジタルデータに対して価値を持たせることが可能と考えられる。

PwCは、eスポーツ×ブロックチェーンといった新しい領域でのコラボレーションにもチャレンジを進めていく。詳しくはこちら：<https://www.pwc.com/jp/blockchain>

23 : Dapper, <https://www.dapperlabs.com/>

eスポーツ海外市場へ国内IPを売り込む場合、これまでの海外へのIP展開経験を分析することで、まずはどの国にどのようなIPを売り込めば良いのかを選出することができる。この参入結果を元に売上やIPの使用率の他、IPとその国のファンとの親和性や市場ごとのIP、ゲームジャンル、コンソールへの好みなどを分析することで収益を上げるとともに、市場での経験を積んでいく。

IP管理の観点では、近年のIPコンテンツのマネタイズモデルが従来のフロー型から相関型へ推移していることも重要なポイントになる（図表9）。これまでのフロー型では、まず原作が存在し、テレビ放映を得た後に商品化が行われ、DVD化、映画化と収益規模を拡大させていた。しかし近年ではインターネットが普及し、コンテンツのデジタル化が進んで消費がパーソナライズ化したことによってチャネルも多様化し、テレビ放映がなくともイベント化や商品展開などIPを活用した事業展開が見られるようになった。海外展開を行うにあたりテレビ会社を通す必要性が薄まった点はハードルが1つ下がったといえる。また、チャネルの多様化の結果、IP販売に伴う管理の複雑化は大きな課題の1つだったが、PwCが提唱するコンテンツ・ライツ管理のフレームワークであるCVM（Content Value Management）による管理を導入することで解決が可能だ<sup>24</sup>。

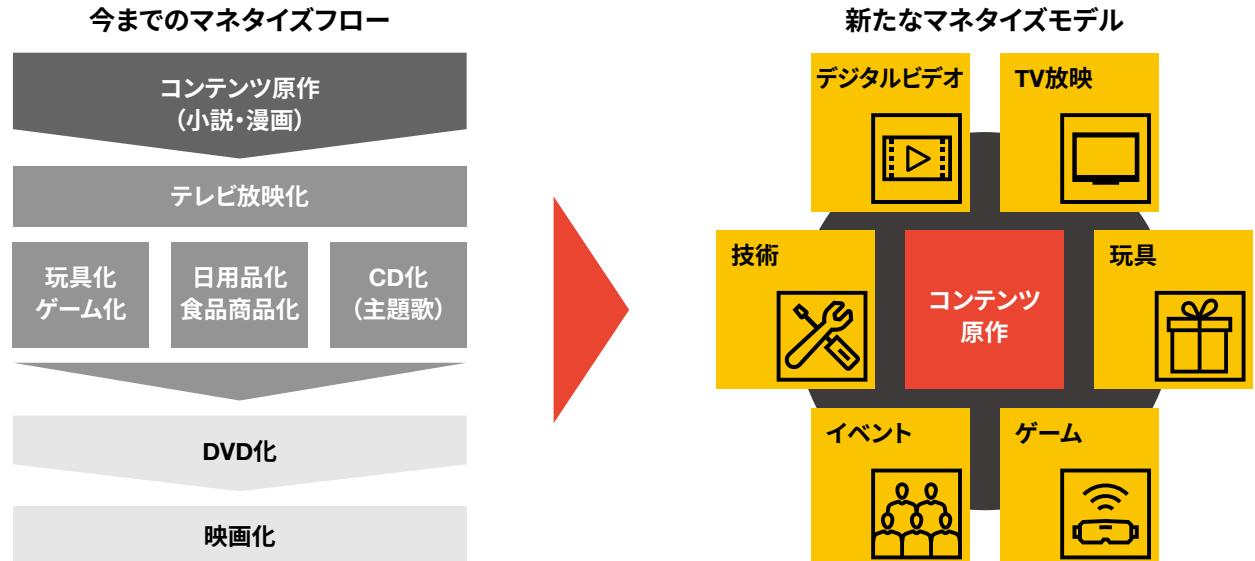
現在も海外ではeスポーツ以外の市場で国内コンテンツが賑わっており多くのファンを獲得しているため、IPコンテンツのファン層を多く取り込めるメリットがある。さらにIPをコラボレーションしたゲームがヒットすれば、そこから放映権の確保や商品化などの方向への市場拡大も考えられる。

### 3.2 プラットフォーマー

次に海外におけるプラットフォーマーとしての市場参入戦略を解説していく。

eスポーツビジネスに欠かせない、大型のリーグ・大会の開催においては、オーガナイザーやメディアが会場や機材の準備、大会の宣伝などの機能を担うが、それらを実装するために必要なソフトウェアプラットフォームを提供するのがプラットフォーマーの役割となる。大型大会開催の経験が少なく、ノウハウがあまり蓄積されていないと考えられる市場では、大型大会を開催するために必要な機能を一括で提供するプラットフォーマーは特に重要な役割を担うことができる。大型大会では多くの人や情報が集まるこもあり、そのデータをビジネスに生かすこと、また企業側が自社製品の宣伝を狙ってスポンサービジネスを進めることもできると想定される。ここではデータを活用したビジネスについて解説していく。

図表9：マネタイズの在り方の変化



出所：PwC「コンテンツビジネスの未来」

24 : PwCでは、コンテンツ（適切なコンテンツ制作、あるいはその管理）、ライツ（配信先・放映先のライツ管理）、財務（売上・コストの可視化および管理からくる収益）の3要素を同時に複合的に捉え、経営課題を解決する、CVM（Content Value Management）と呼ばれるコンテンツ・ライツ管理のフレームワークを提唱している。詳しくはこちら<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/future-of-contents-business1805.html>

大会開催時にプラットフォーム上でデータを蓄積する基盤を構築することによって、各参加者の属性ごとにどのような品物を購入したか、チームグッズなどからどのチームに対してどのような関心があったかなどの情報を集めることができ、これらのデータを使って各購買層の属性に応じたリコメンドなどが想定される。さらにオーガナイザーと連携し、試合後ではなく、試合中のリアルタイムなリコメンドにより、その場での購買を促すことも可能になる。また、eスポーツイベント開催における人流データを収集することで、イベント内施設配置や避難経路設計を検討する上で必要なデータが蓄積されるため、これらのデータを求める企業に対して、データ提供や分析による新たなビジネスへの示唆の提案につなげることができる。このように既存のデータ以外でも一度プラットフォームを作ることで、今後のビジネス拡大につながることは大きなメリットとなる。

成功要因としては、さまざまなデータを収集する基盤を用意して、それらデータの活用方法（誰に対してどのようなデータを提供すればどのような価値を見いだせるか）を検討することである。一方で課題として、プラットフォーマーの役割を担うためには複数の国内ステークホルダーだけではなく、現地関係者との調整も必要不可欠になる。また大会により関心を抱いてもらったり、重要なデータを得たりするために現地における文化、嗜好（視聴者・プレイヤー）、商習慣への理解も重要な要素になる。

例えば、今回取り上げたインドネシア市場はプラットフォーム参入の検討対象にできるだろう。現在の市場規模は小さいものの、経済的な発展の後押しにより、eスポーツ市場も年々発展を遂げている。現在は、公共エリアで多くの人がスマートフォンでゲームをしており、ショッピングモールで大会が開催されることも多くある。その中でもアジア競技大会でインドネシアの選手が優勝したり、大統領杯を開催したりと勢いは増している。そのため、今後大型の大会がインドネシアでも増えていくことが予想されており、プラットフォーマーの存在が大きくなると考えられる。

### 3.3 スポンサー

最後にeスポーツ海外市場におけるスポンサーとしてのプレイヤー参入戦略について解説していく。

スポンサーは、全ての企業に門戸が開かれており、他の参入形態と比較すると容易に参入が可能といえるだろう。基本的なコンセプトは、リアルスポーツにおけるスポンサーシッ

プに近しいといえ、スポンサー先は、チームや大会・リーグ、配信メディア、施設など、多様なチャネルが存在し、スポンサーシップの目的に合わせて使い分ける必要がある。大会へスポンサーシップを提供するといつても、大会の公式スポンサーとしての参加から、自社商品の提供、アド看板の配置、メディア配信時の広告掲載など、在り方にも多岐にわたる。スポンサーシップを通じて、企業はどう消費者行動につなげていくかも大きな論点である。近年では、デジタル戦略の重要性がますます高くなっている。例えば、ハイライトコンテンツの消費が上昇したこと、コンテンツ内で企業の名前や製品名をどのように繰り返し再生させるか、消費者行動を促すかを考える必要が出てきている<sup>25</sup>。eスポーツシーンでは、スーパープレイとしてライブコンテンツだけではなくアーカイブコンテンツが何度も繰り返し再生されており、検討必須な論点といえる。

スポンサーシップを検討する上で、eスポーツならではの特徴が大きく3つ存在する。1つ目は、視聴者の層が比較的若いことだ。eスポーツのプレイヤーおよび視聴者が、10～20代が中心であることを考えると、若年層をターゲットとしたい企業は、直接ピンポイントにアクセスすることができるだろう。実際に、ある自動車企業は、海外のeスポーツチームへのスポンサーシップを通じて、国産の自動車に興味が薄い層の関心を引き、購買活動へつなげようとしている。2つ目は、eスポーツにおけるファンエンゲージメントの強固さだ。eスポーツ市場の発展は、コミュニティの発展に後押しされており、ある特定の層の消費者行動を促すのに適したチャネルともいえるだろう。3つ目に、先行優位性が挙げられる。国によれば、まだ市場が萌芽し始めている、あるいは発展途上の段階であり、早期のタイミングで投資を行うことで、先行優位を築くことができる。もちろん、米国や中国などすでに成熟しつつある大会・リーグはすでにスポンサー料が高騰しているが、成長途中的大会・リーグや他国市場において、戦略的な投資を行うことで、より安価な投資でポジショニングを確立し、市場そのものを拡大していくことも可能だろう。

一方、スポンサーシップの課題として、KPI管理方法や投資対効果の見えづらさが存在する。まずはスポンサーシップによって何を達成したいかの目的を明確にし、その目的に合ったゲームジャンルやチャネルを選び、そのスポンサーシップをeスポーツ以外のスポンサーシップとどう結び付けてマネジメントしていくかが重要になってくる。特に海外へのスポンサーシップは、現地企業とダイレクトにつながるか、あるいはすでにリレーションシップを持つ日本企業と提携するかなど、現地のビジネス環境や文化を理解した上で行動が不可欠といえるだろう。

## おわりに

近年、日本でも関連する法律・制度の整理が進み、高額賞金を扱う大会・リーグが開催されるようになるなど、脚光を浴びつつあるeスポーツ市場だが、海外に目を向けると、すでに白熱した競争が行われている大きな市場もあれば、いままさに萌芽しつつある市場も存在し、市場参入のチャンスや方法は多様にあることが分かる。市場ではエコシステムを形成する各プレイヤーたちが、時にはそれぞれの垣根を越えながら、eスポーツをビジネスとして成り立たせている。第3章で取り上げたプレイヤーだけでなく、また、今回取り上げた市場以外にも、魅力的なeスポーツ市場・プレイヤーは存在しており、コロナ禍でデジタルに関わるビジネスが市民権を得ていく中、加速度を増して拡大している。

自社のケイパビリティをベースに、どのように海外市場へ参入していくかの検討を進める中で、もし自社にケイパビリティがないとしても、現地企業との提携、M&Aによるケイパビリティの獲得や、あるいは日本で構築したエコシステムを複数の日本企業で団結し、現地へ水平展開していく方法も存在する。

eスポーツ市場へ進出する上で、一過性の熱量のみで事業を立ち上げるのではなく、事前の深い分析、調査の中で、自社と市場動向を冷静に分析し、収益性を伴った海外事業展開を考察していく必要がある。また、自社の目的と市場の状況によって、どの国の中へ、どのプレイヤーで、どの戦略で参入するかが大きく左右されるため、戦略立案段階で、eスポーツに関する知見と現地のビジネス環境や文化への深い理解および関係性を掛け合わせることが不可欠だろう。近い未来には、国内市場の成長と合わせて、日本企業の海外市場参入が進むことで、相乗効果を生み出し、日本のコンテンツがより世界的にプレゼンスを向上させていくこともできると、私たちは考えている。

# 執筆者紹介

## 〈執筆担当者〉



パートナー 桂 憲司

PwCコンサルティング合同会社  
テクノロジーコンサルティングリーダー



パートナー 原田 雄輔

PwCコンサルティング合同会社  
テクノロジー、メディア&エンタテイメント、テレコム  
メディア&エンタテイメントセクターリーダー



シニアマネージャー 前田 昌廣

PwCコンサルティング合同会社  
テクノロジー、メディア&エンタテイメント、テレコム



マネージャー 安部 勇気

PwCコンサルティング合同会社  
テクノロジーコンサルティング



シニアアソシエイト 福永 新一

PwCコンサルティング合同会社  
テクノロジー、メディア&エンタテイメント、テレコム



シニアアソシエイト 秋山 宙希

PwCコンサルティング合同会社  
テクノロジー、メディア&エンタテイメント、テレコム



シニアアソシエイト 山下 裕基

PwCコンサルティング合同会社  
テクノロジーコンサルティング

## 〈執筆協力者〉

マネージャー 相馬 道広

PwCコンサルティング合同会社  
リサーチ

シニアアソシエイト 小澤 まみ

PwCコンサルティング合同会社  
リサーチ

アソシエイト 中川 裕貴

PwCコンサルティング合同会社  
テクノロジー、メディア&エンタテイメント、テレコム

アソシエイト 山口 和樹

PwCコンサルティング合同会社  
テクノロジーコンサルティング

# 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 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9,400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構築し、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156カ国に及ぶグローバルネットワークに295,000人以上のスタッフを擁し、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。

電子版はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html)

発刊年月：2021年11月 管理番号：I202103-07

©2021 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries 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.