

スポーツ産業の変化

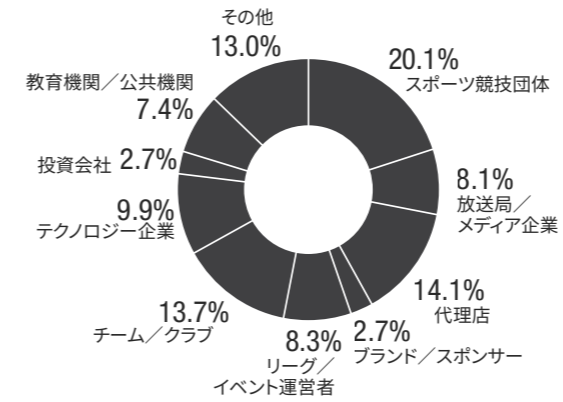
持続可能な回復に向けて



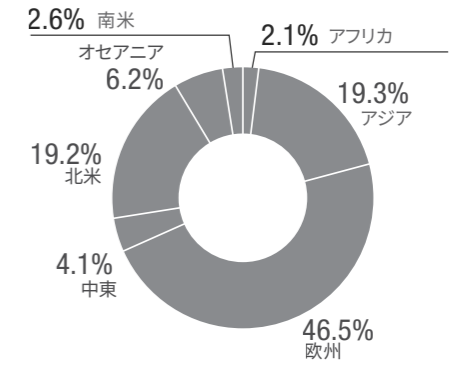
この調査は、スポーツビジネス・アドバイザー・チームにより、2021年6月～8月に実施された。世界中のスポーツ産業界リーダーにオンラインで質問票を配布し、回答を得ている。質問票には合計で55カ国の792人から回答をいただいた。

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、Facebook、Videocites、IRIS (Intelligent Research in Sponsoring)、HYPE Sports Innovation、Parrot Analyticsの各社から提供されたデータの他、スポーツ産業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)



出所: PwC分析、N=792

View from the top

より良いスポーツ産業を再構築する方法は？

06

The state of the sports industry

成長の見込みは安定

メディアの変革が最強の変化要因

スポーツが社会的問題と向き合う

大半の有力者が未来に自信

08

Sustainability: 強い未来に向けた再構築

関係者は社会的な関与を重視

女性がアスリートの社会運動を牽引

持続可能性が長期的な推進要因

リーダーはコスト抑制と収益増加で分かれる

力を得たファンが関係を変革

18

Transformation: 全体を総合的に再考

競技団体や協会の役割が変化

多様化には一貫性が必要

民間投資家もたらす希望と懸念

テクノロジーが参加を促進

32

Commercial: 市場流動性を受け入れる

権利市場の変化と両極化

幅広いコンテンツ配信プレイブック

ストリーミングは新しい経済の幕開け

ファンのデータが商業スキルを強化

コンテンツがD2F (direct-to-fan) の未来を開く

46

References and contacts

ナビゲーションメニュー

注釈および出所

日本企業への示唆

お問い合わせ先

64



スポーツ業界の皆さま

今回で6回目を迎えた本調査では、800人近いスポーツ産業界のリーダーから回答いただき、非常に嬉しく思います。回答者が前年を上回るのは3年連続となります。スポーツ業界の現状と将来の方向性に関する重要な議論を進める上で、貴重な意見をくださった全ての回答者に心から感謝を申し上げます。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的な拡大による不確定性に満ちた現代、この2021年版では危機から回復しようとするスポーツ組織の厳しい道程を探ります。このプロセスこそ、スポーツ界に新しい現実を作り、人々に元気を与えるスポーツの力を生かしてより明るい未来に貢献すると期待されます。本書を通じてそれを皆さまにご紹介できれば幸いです。

今回の調査結果は、スポーツが現代社会におけるさまざまな責任に向き合う必要性を示しています。スポーツ組織は、その影響力を人々の幸せや環境保護促進に留めるのではなく、社会の発展に対しより積極的な役割を果たす必要があります。持続可能な回復に向けて、今回の調査結果ではスポーツ組織の構造改革における主要分野、さらには商業モデルの展望を明らかにしています。

最後に、世界中で起こる現象がスポーツ産業により深く幅広い変化を促進し、産業の将来を直接形成しつつあります。これは複数の要素がひとつになってスポーツ産業を再構築する、挑戦と楽しみに満ちた時代の始まりです。準備はできていますか？

David Dellea
Head of Sports Business Advisory

View from the top

業界有力者の80%

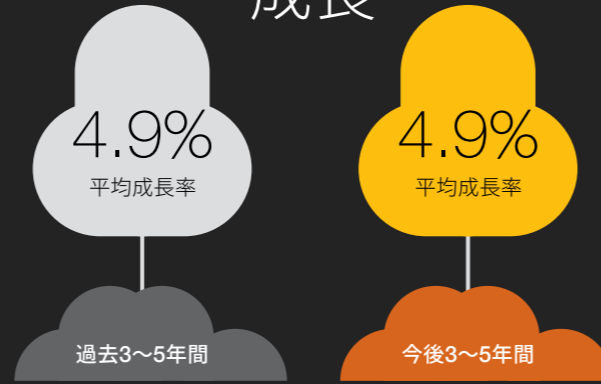
以上がメディア情勢の変化、
およびスポーツの社会的役割に
対する期待の高まりを、スポーツ産業
における主な市場の
力として重要視



リーダーの83%が
民間投資家がスポーツの
成長に貢献すると
認識しているのに対し、
74%はスポーツ団体・
協会が制御力を
失うことを懸念

過去 vs 今後の

成長



63%

の業界の有力者が
独占性の軽減と
地域あたりのバイヤー数の
増加により
放映権の価値が上昇する
であろうと認識



回答者の
84%

が認識するように、
スポーツ組織が社会や
環境の持続可能性に
取り組む最大の要因は
関係者による圧力



約60%

のサッカー界有力者は、
スポーツ組織が収益の
増加ではなく、
コスト抑制にのみ力を
注ぐべきだと認識



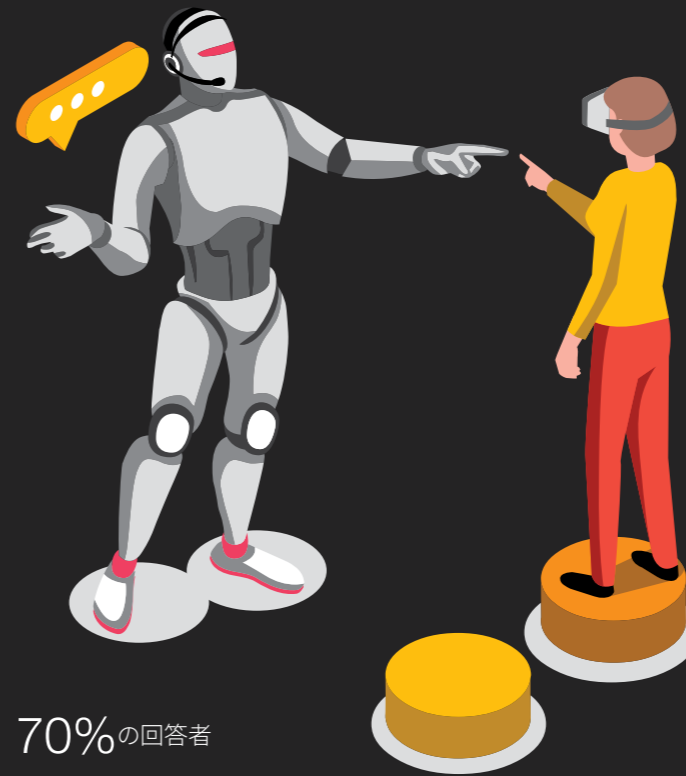
73%

の回答者は、権利所有者による
商業目的でのファンデータの使用を
残念または期待はずれと
考えている



約70%

の業界リーダーがスポーツの
オープンエコシステムの維持を支持し、
大手が独自の枠組みを作るという
視点には反対



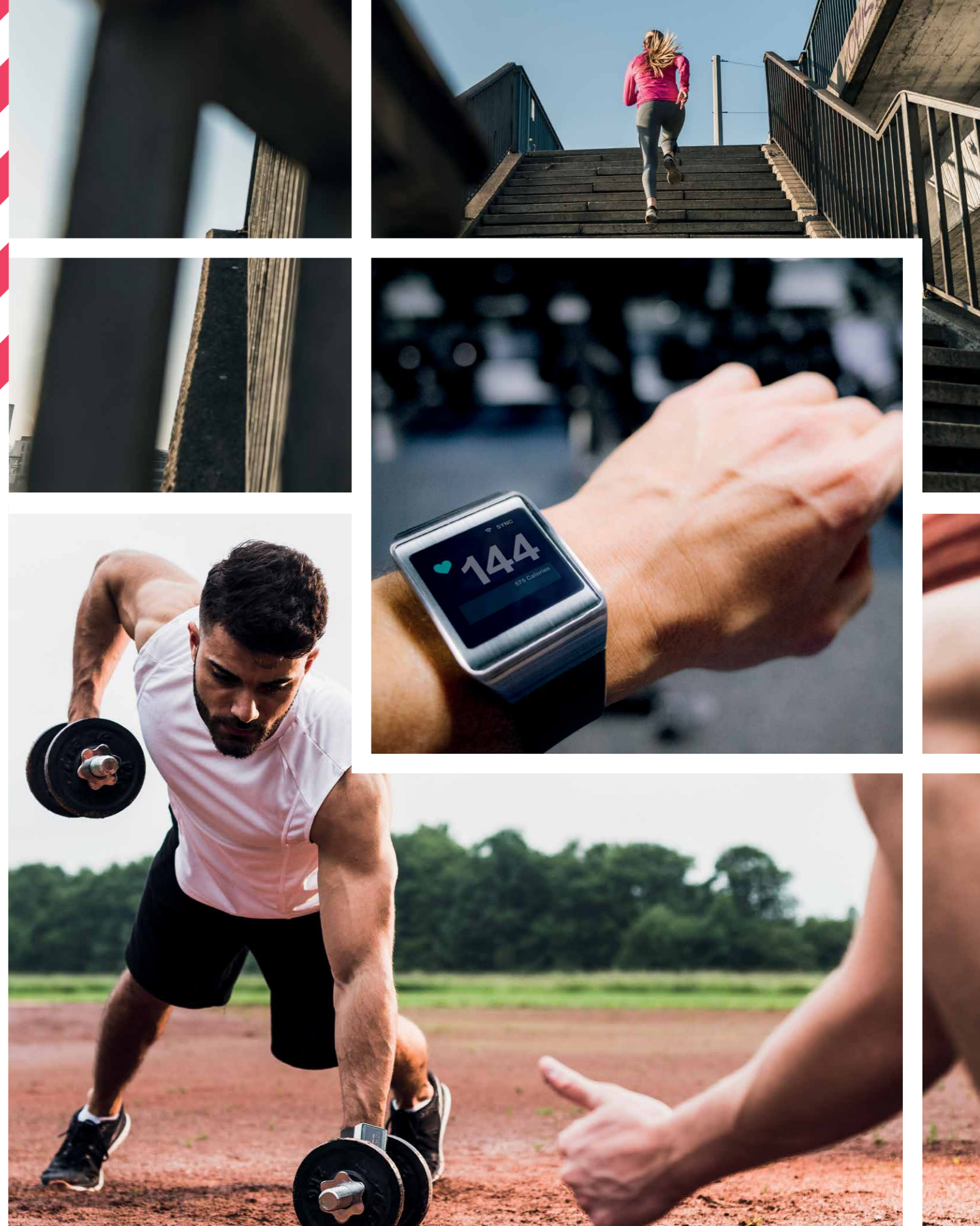
70%の回答者

が物理的なスポーツの
ゲーミフィケーションに
ビデオゲームより大きな可能性が
あると認識

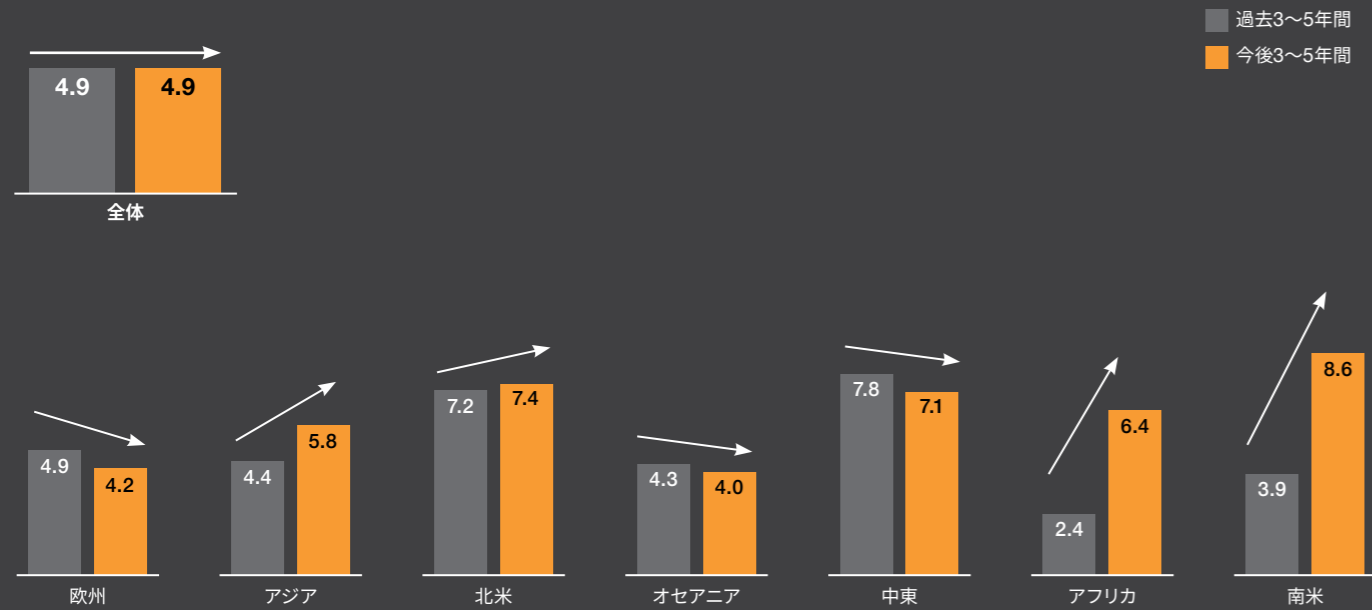


The state of the sports industry

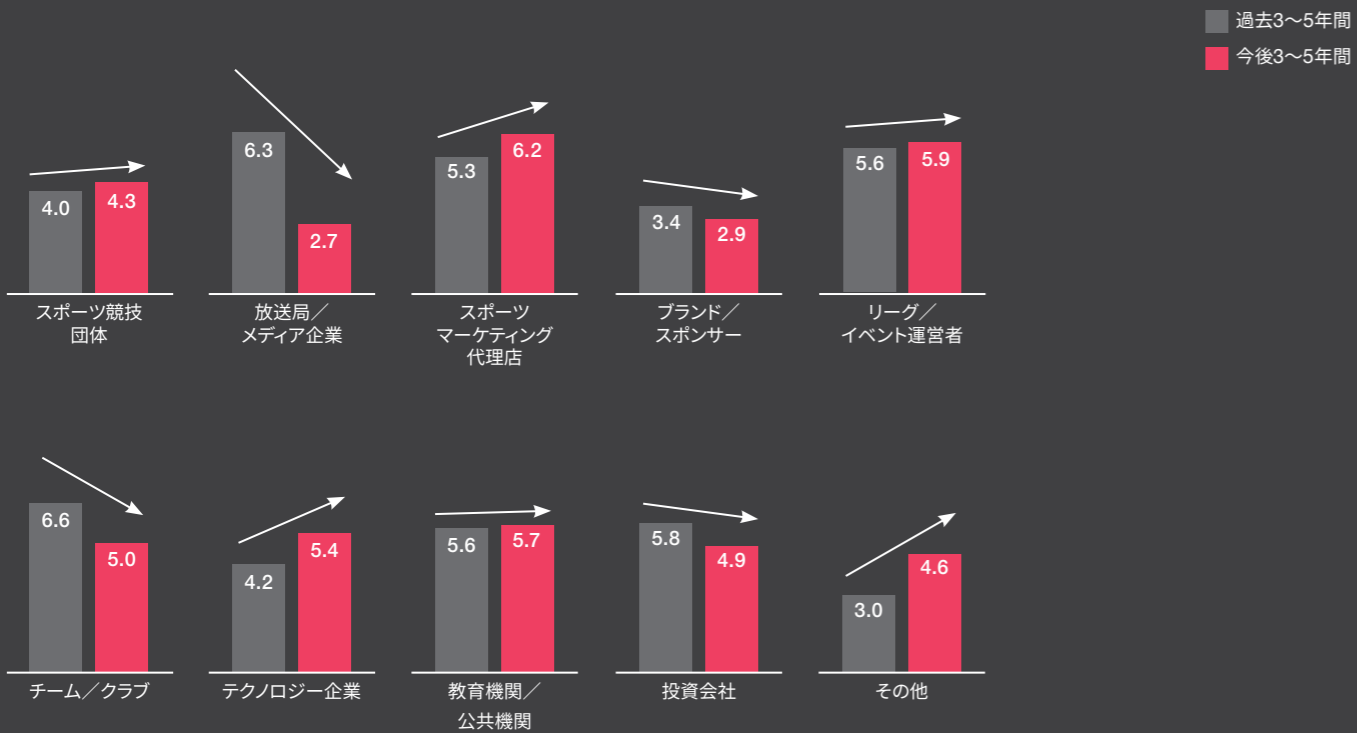
2016年以来、PwCスポーツ産業調査は年に1回、過去および将来の市場成長に関するリーダーの認識を分析することで、スポーツ産業界の情勢を観察している。今年の調査では初めて、今後3～5年間にスポーツ市場を変革すると思われる市場の力に注目した。さらに、メディア情勢の変化からスポーツの社会的役割の増大まで、スポーツ業界有力者の一般的な感情を判断することで分析を補った。詳細は後の章をご参照いただきたい。



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=738



インサイト1：荒波も収束のきざし

- 1年にわたるロックダウンとイベント中止を乗り切った現在、今後3～5年の成長に関する有力者の期待は昨年の約3%から約5%に増加し、市場が安定して新しい状況に適応するだろうという感情を反映している。
- 興味深いことに、最も楽観的でないのはブランド／スポンサーとメディア企業である。これは、市場の大きな変化によってこれまでスポーツ権を保有していた関係者が不安を抱き、権利所有者の楽観（の高まり）と逆行しているためと思われる。
- 欧州とオセアニアは市場成長見込みの点で最も保守的である。逆に南北米の数値は景況感の強い回復を示唆している。おそらく米国の堅調な経済成長とライブイベントの再開によるものだろう。



ヘッドライン

NBAのスポンサー収益が6%増加

各種スポーツイベントがコロナ禍後の動員数を競う

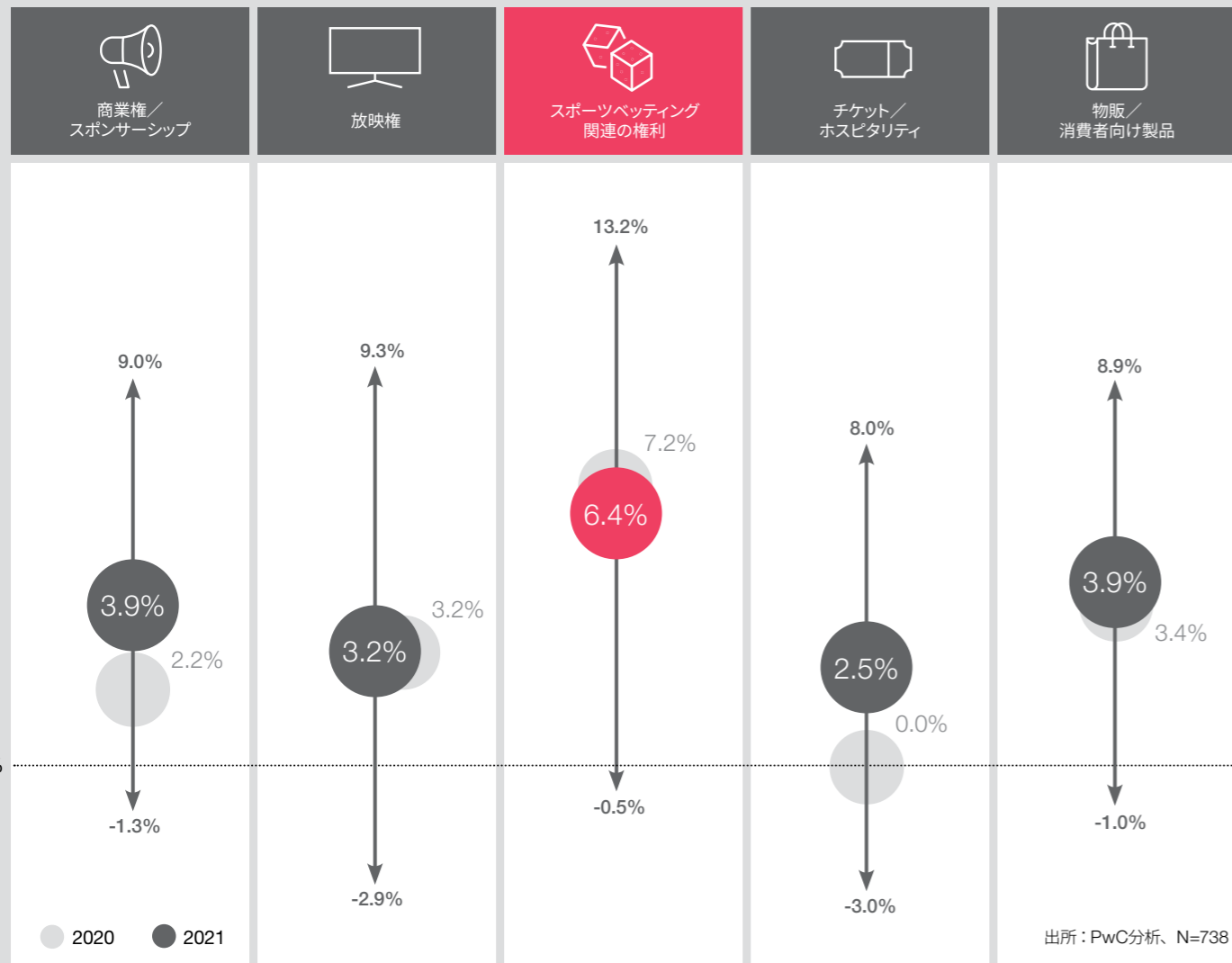


”

止まりさえしなければ、
どんなにゆっくりでも進めばよい。

孔子

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とファンタジー スポーツの急成長が続く

- スポーツベッティングはコロナ禍で成長し、有力者は年間6.4%の継続成長を予想している。米国での合法化に加え、ファンエンゲージメントソリューションと新しいデータ主導技術の融合が今後、スポーツベッティング関連の収益を高めると予想される。
- 放映権やスポンサーシップなどの従来の収益源は3～4%で安定すると思われる。前述のような権利を取得する（販売するのではなく）者の見解の相違を考えれば、両者の交渉がどう進展するのか興味深い。
- 今後のライブイベントの動員にはまだかなり不安があるため、当然ながらチケット収益の成長見込みは最も小さい（予想では2.5%）。動員数は、各地域の規制、ワクチン普及率、コロナ禍に対する一般の反応に依存するからだ。



ヘッドライン

Genius SportsがSecond Spectrumを2億米ドルで買収

NFLが3件の大規模なスポーツベッティング契約を締結

図表4：スポーツ産業における主な市場の力
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

メディア情勢の変化	82.1%
スポーツの社会的役割に対する期待の高まり	81.8%
世論やファンの影響	77.8%
ファンの好みや行動の変化	73.4%
テクノロジーが物理的なスポーツを拡張	69.7%
財源の集中が競争のバランスに影響	67.7%
ゲームとeスポーツの注目度が向上	67.1%
民間投資家の関心と役割の増大	66.5%

出所：PwC分析、N=792



インサイト3：メディア情勢の転換が変化を生む

- 回答者によれば、ケーブルからストリーミングへの転換、そしてデジタルメディアによるエコシステムの断片化から生じたメディア情勢の急速な変化は、コンテンツへのアクセスから放映権収益まで複数の側面に影響を与える業界最大の変化要因である。
- 欧州スーパーリーグに関する議論および観客減少に関する継続的な議論の中で、ファンはその行動や期待が世代により大きく異なることから、変化を引き起こす大きな力になる。
- スポーツテクノロジーを利用したコネクテッドソリューションの普及と家庭用フィットネス器具市場の成長は、スポーツに身体的な運動を促進する大きな可能性を与え、市場全体に大きな影響を与えると期待される。



インサイト4：スポーツが競技以外の場での影響力を認識

- この1～2年、スポーツ界はCOVID-19と継続的な社会不安によって激しく流動している。主要機関の経済的破綻を避けるため、多くの重要なビジネス上の意思決定を短期間で行う必要があったためだ。
- この状況で、スポーツ組織はコミュニティやグローバルレガシーにおける役割を認識してこなかったことの大きな反動を受け、業界はファンが単なる消費者以上の影響力を持つことを改めて認識している。この認識のずれによって高い代償が生じたケースもあった。
- プロのチームや選手はファンを通じて社会問題について話すことが増え、今ではファンもそれを期待している。しかし、スポーツ組織がどのように社会問題に対応するのが適切か、まだ一貫した考え方はなく、組織の行動やアスリートによる発言の力を活用する枠組みもない。



スポーツが政治的
であるという事実を
受け入れ、立場を
明確にすることだ。

Mikkel Draebye氏, Professor of Entrepreneurship, Strategy and Sports Management at SDA Bocconi School of Management



ヘッドライン

生放送が
ストリーミング戦争の中へ

家庭用フィットネス器具市場は
2028年までに147億ドルに
達する見込み



ヘッドライン

英国サッカーファンのレビューは
さらなるファンの関与に注目

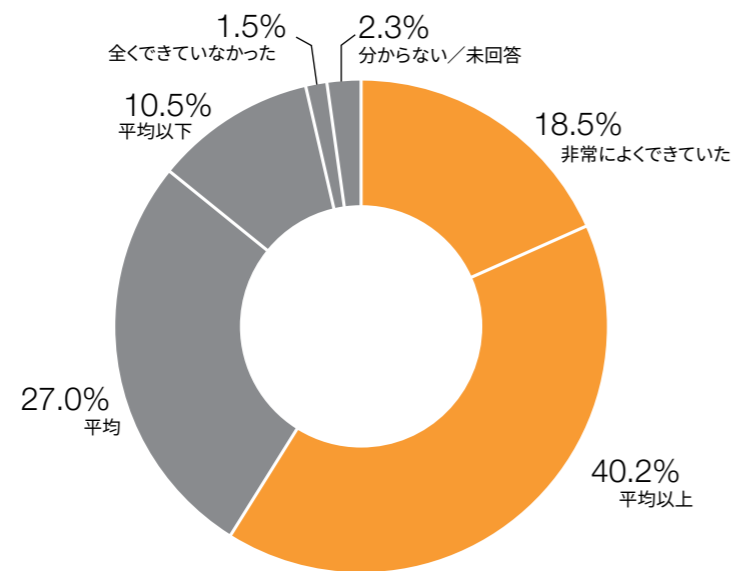
アスリートの心の健康が
競技団体・協会の注目を集める

図表5：主な市場の力に関する回答者の感情
回答の割合



出所：PwC分析、N=792

図表6：回答者が所属する組織の主な市場の力に対する準備度
回答の割合



出所：PwC分析、N=792



インサイト5：有力者は慎重かつ楽観的

- 調査結果によれば、過半数の回答者は主な市場の力を収益に生かせると考えている。これは、消費者および参加者としての体験を高める新しいテクノロジーなど、スポーツ製品に関する複数のチャンスに関係があると思われる。
- 大半のスポーツリーダーは自身の組織が事業範囲内でそのような市場の力に有効に対処する準備があると考え、楽観主義を実用主義で裏付けている。
- しかしスポーツをマクロな出来事と切り離すことはできない。市場の完全な回復は、関係者との意思決定の調整や全般的なイベントの安全対策を通じて、不確定な感染症のリスクを吸収できるかどうかにかかっていると思われる。



ヘッドライン

コロナ禍後のスポーツ復興ではテクノロジーの役割が重要

イベント運営者は公共衛生当局と協調して安全なイベントを準備



ディープダイブ

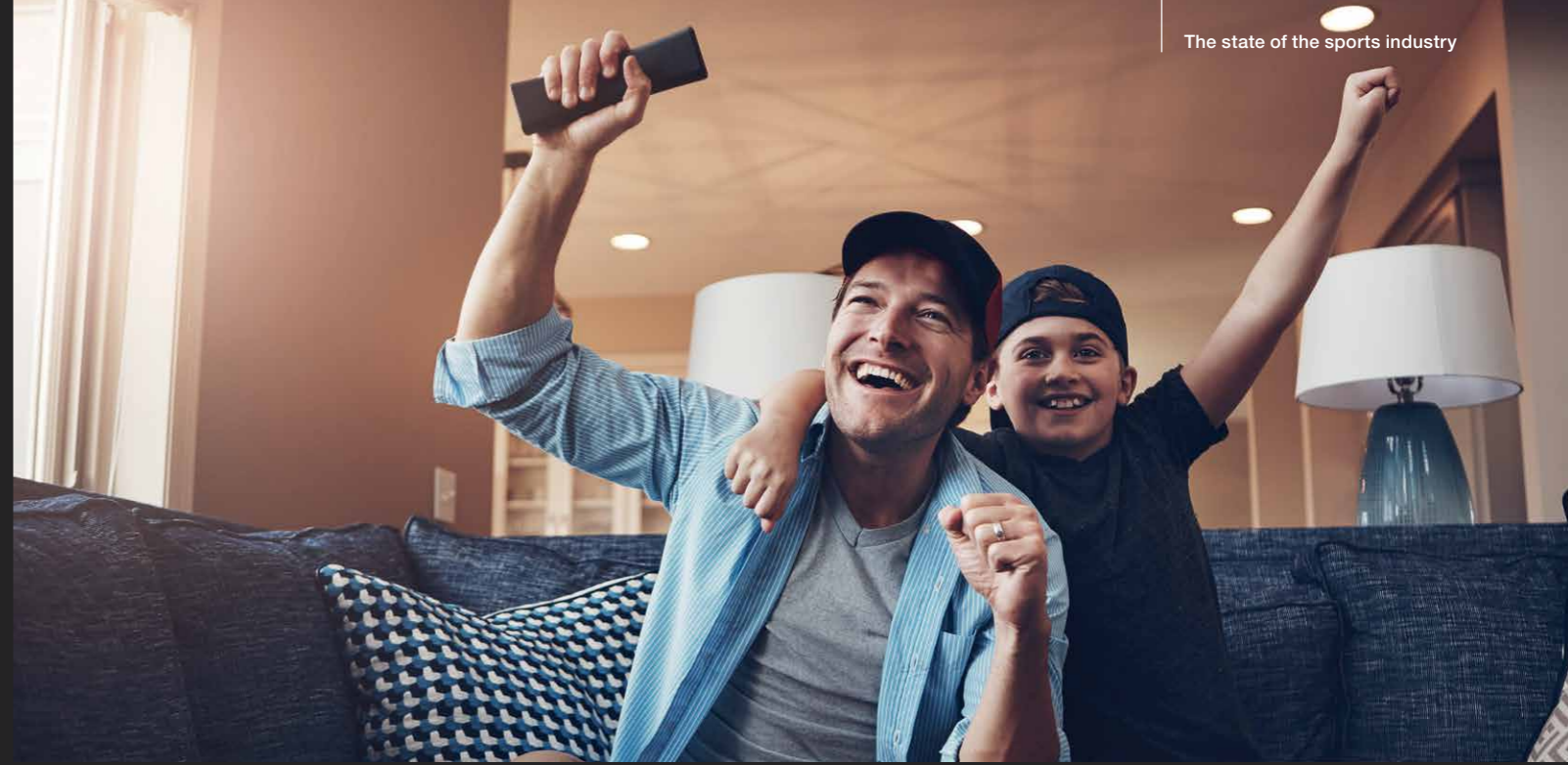
アスリート中心のスポーツが人気を集める

この夏は、1920年以来最多となる5つの競技がオリンピック大会に追加された。IOCは、オリンピックのファンを維持し、増やす目的で、主に都市部で若者に人気の高い新しい種目を選択した。現在のデジタル時代においてスポーツの人気を決めるのは、実は常に変化し、人々の関心を集める能力である。

Facebookは今年のPwCスポーツ産業調査のために、自社チャンネルでの動画視聴状況に基づき、2020年に最もよく視聴されたスポーツのランキングをまとめた。このデータを最終的な成功の指標と考えることはできないが、異なるスポーツがどのように競合しているか、世界トップクラスのソーシャルメディアでどのようにデジタルプレゼンスが発達するかを議論する良いきっかけとなるだろう。

Data provided by Facebook

一見、9位までのスポーツには一貫性があるが、性別で見ると好みにはいくつか違いがある。上位に格闘技が多いのは、UFCなどのスポーツプロパティが魅力的なコンテンツ戦略を展開し、関連する各アスリートもSNSで強い影響力を誇るせいだろう。この点で、ボクシングは極めて成長の著しいスポーツである。新世代の格闘技と格闘家（エンターテインメント性が高い）は、プロボクシングにつきものの暗い政治的なイメージを覆そうとしているように見える。



図表7：Facebookの動画視聴に基づく世界の人気スポーツTop 15¹

合計		女性		男性	
2019年との増減	2020年の順位	2019年との増減	2020年の順位	2019年との増減	2020年の順位
0 →	1. サッカー	0 →	1. サッカー	0 →	1. サッカー
+1 ↗	2. 格闘技	+1 ↗	2. バasketボール	+1 ↗	2. 格闘技
+2 ↗	3. クリケット	+2 ↗	3. 格闘技	+2 ↗	3. クリケット
-2 ↘	4. バasketボール	-2 ↘	4. アメリカンフットボール	-2 ↘	4. バasketボール
-1 ↘	5. プロレス	+1 ↗	5. プロレス	-1 ↘	5. プロレス
+1 ↗	6. モータースポーツ	+5 ↗	6. クリケット	0 →	6. モータースポーツ
-1 ↘	7. アメリカンフットボール	0 →	7. モータースポーツ	0 →	7. アメリカンフットボール
0 →	8. 野球	+7 ↗	8. ボクシング	0 →	8. 野球
+5 ↗	9. ボクシング	-5 ↘	9. 野球	+4 ↗	9. ボクシング
0 →	10. ゴルフ	-1 ↘	10. テニス	-1 ↘	10. ゴルフ
-2 ↘	11. テニス	-3 ↘	11. アイスホッケー	-1 ↘	11. テニス
-1 ↘	12. ラグビー	-2 ↘	12. ラグビー	-1 ↘	12. ラグビー
-1 ↘	13. アイスホッケー	+7 ↗	13. スキー	-1 ↘	13. アイスホッケー
+1 ↗	14. 自転車	-2 ↘	14. ゴルフ	+1 ↗	14. 自転車
-2 ↘	15. サーフィン	-2 ↘	15. サーフィン	-1 ↘	15. サーフィン

出所：Facebook | 動画視聴（3秒）に基づく世界の人気スポーツTop 15 | 2020年

¹ 注：eスポーツは含まない

Sustainability

強い未来に向けた再構築

近年、スポーツの社会的、環境的役割についての議論が盛んになり、多くのアスリートや関係者が競技以外の場で広く立場を表明している。このセクションでは、スポーツ組織の持続可能性に向けた活動に関して、その推進要因および幅広い戦略計画への統合に向けた動きを説明する。また、コスト抑制と収益分散のシステムに注目し、この市場の経済的回復に関する問題を検討する。最後に、ファンの影響力拡大に対する業界の反応を予想する。



インサイト6：関係者がスポーツの社会的変化を推進

- スポーツ業界のリーダーは、ファンや参加者の信頼を失うリスクが持続可能性に投資する主な理由であると考えており、イベントや商業オペレーションにおける社会的、環境的影響を最適化する必要があることを認識している。
- 一方、商業パートナーや資金提供者などの機関投資家は、スポーツ組織の社会的方針についてさらなる透明性と強い意志を求め、スポーツを単なる啓蒙の場で終わらせない具体的な行動を期待している。
- 今後は、この市場が外部からの圧力やPRに関係なく、持続可能性を全面的に優先し、世界的にも地域内でも社会の前進的な変化を促す純粋な媒体としての役割を再考することが期待される。

図表8：スポーツ組織が社会や環境の持続可能性に積極的に関与する理由
上位2つ（「重要」と「非常に重要」）を選択した回答者の割合

ファンと参加者の信頼を得る	84.5%
スポンサーと投資家の期待に応える	83.1%
多様性とインクルージョンの促進	81.9%
ブランドアピールの全体的な強化	80.9%
環境の保護	70.1%
スポーツの自主規制能力を証明する	61.0%

出所：PwC分析、N=608



ヘッドライン

若年ファンの過半数は、スポーツが社会の前進的な変化にもっと貢献すべきだと考えている

Standard Ethicsが持続可能性の基準として欧州サッカー指数 (European Football Index) を作成

良い人間であることは
良いビジネスである。

Paul Hawken氏



インサイト7：目的を持ったスポンサーシップの増加

- 権利所有者とブランドの両方がスポーツスポンサーシップのストーリーを再評価し、環境問題、健康な生活、社会的平等に対するファンや一般市民の懸念を反映するよう、明確な目的感を組み込もうとしている。
- この転換を推進しているのは、消費者の行動や期待の変化である。消費者はブランドが自分の価値観に合わなければ、購入の習慣を見直すことが増えている。
- したがって、スポンサーシップの価値を維持する重要な要因として、有意義な啓発と行動喚起を行うスポーツ組織とアスリートの両方の力に期待している。



ヘッドライン

Real Betisがパートナーを
持続可能性に関連させるForever
Greenプラットフォームを開発

Ocean RaceがTIMEと
提携して海洋保護を呼びかけ



インサイト8：女性アスリートが社会運動を積極的にアピール

- 従来、プロのアスリートは公共の場で政治的、社会的な中立性を維持してきた。イメージを傷つけるリスクやスポーツと商業的パートナーの関係に対する影響を意識していたからである。
- 新世代のアスリート、特に女性は、自分の権利や状態だけでなく、幅広い社会問題についても発言するようになり、自分の立場を生かして人種やジェンダーの平等、心の健康、子どもの貧困などの問題に反対または支持している。
- 女性アスリートの社会運動はジェンダーの平等や賃金差別などへの意識向上に根差している。また、女性スポーツの全般的な成長が、スポーツと社会運動の両方でロールモデルとなる新しいアイコンを生み出している。



ヘッドライン

オリンピックにおける政治的・
社会的抵抗で女性アスリートの
注目度が上昇

大坂なおみ、Megan Rapinoe、
WNBAがアスリートの社会運動を
推進

リ

組織はスポンサーやパートナーの価値にもっと注意を払うべき。マーケティングパートナーシップは単なる知名度アップではなく、持続可能性に向けた共通の取り組みにつながる。

Juliette Bietry氏, Senior Commercial Manager, Deltatre



インサイト9：持続可能性が長期的な推進要因

- 企業各社が金銭的な利益を上げつつ、世界に前向きな影響を与えることを実証するにつれ、スポーツ組織が持つ社会的、環境的、経済的というトリプルボトムラインにもたらす独自の影響力に対し、より一層期待が高まっている。
- 多くの権利所有者は長年、自社資産を使用してさまざまな形でコミュニティを支援してきたが、CSR活動はほとんど単発的に計画・実施され、組織の戦略に根本的に組み込まれることはなかった。
- 持続可能性が必須となった現代の世界的なエコシステムで、スポーツ組織の多くが社会的、環境的問題にも他の戦略的問題と同様に対処しており、大会・イベントコンセプト、採用ポリシー、経営モデル全般の主軸とされていることが回答から明らかになった（**ディープダイブII**）。



ヘッドライン

World Athleticsが2030年までに
大会をカーボンニュートラル化する
持続可能性戦略を発表

NWSLのAngel City FCは
パーパス・ドリブンの
クラブとして設立

図表9：組織戦略の一環として社会的、環境的持続可能性に対処していますか？

回答の割合

組織戦略の一環として具体的な取り組みがあり、実践している	55.3%
組織戦略の一環だが、まだ実践していない	16.6%
戦略に組み込む意志はあるが、まだ優先事項を設定する必要がある	12.3%
組織戦略には含まれていないが、別の観点で検討がされている	8.7%
組織戦略に含まれておらず、経営陣は優先事項とは考えていない	2.0%
分からない/未回答	5.1%

出所：PwC分析、N=253（権利所有者のみ）



ディープダイブII

持続可能性の リーダーになるには

スポーツ産業はコロナ禍によって多大な経済的損失を被ったが、これまでにない形で社会的な問題とつながり、社会全体におけるスポーツ組織やアスリートの役割が強化された。

具体的には、アスリートが社会的平等、子どもの貧困、心の健康について発言したり、チームがスタジアムを検査のための医療施設として提供したりしたことが挙げられる。さらに人々が外出できない間、スポーツや運動そのものがあらゆる年齢の人の身体と心の健康を維持し、改善するための有効なリソースとなった。

同時に、スポーツが環境や社会に与える影響に懸念を表明するファン、メディア、有名人が増え、人権侵害、気候変動、社会的差別などに対する社会運動をスポーツプロパティに求めるようになった。

コミュニティにおける重要な役割と世界的に強い影響力を持つスポーツ組織にとっては、総合的なアプローチによって自身をESG（環境、社会、ガバナンス）のリーダーとして位置づけるチャンスである。以下のPwCの枠組みは、スポーツ組織が、総合的な戦略計画とパフォーマンス管理プロセスを通じて持続可能性に影響を与える主要な分野を示している。



私たちは試合のために
良いことと世界のために
良いことを結びつける
モラルリーダーとしての
役割を果たす必要がある。

Sjors Brouwer氏, Captain of
Strategy, KNVB (Dutch Football
Federation)

図表10：スポーツ組織のESGロードマップ

取り組みの例¹

- 会場設計やイベント管理に気候保護やカーボンニュートラル化を組み込む。
- 持続可能なエネルギー源を会場やチーム運営で使用および推進する。
- 廃棄物管理システムを導入し、廃棄物削減を促進する。

ヘッドライン：

Forest Green Roversが世界初のカーボンニュートラルフットボールクラブに

取り組みの例¹

- スポーツを活用して、社会的平等や人間の幸せに対する意識を高める。
- ファン、アスリート、その他の関係者を人権運動に引きつける。
- 関連の社会運動を支援するブランドやNGOと目的重視のパートナーシップを結ぶ。

ヘッドライン：

持続可能性がスポンサーシップ促進に重要な役割
大手スポーツリーグが心の健康に対処

取り組みの例¹

- ガバナンスの構造と役職に透明性、多様性、インクルージョンを持たせる。
- 重要な意思決定に際してはファン、アスリート、関係者と相談する。
- 関係者とメンバーの間でアカウンタビリティを共有する持続可能性レポートを作成する。

ヘッドライン：

Sport Englandが役員会と幹部の多様性を促進するようガバナンスコード（統治の指針）を修正

出所：PwCスポーツビジネス・アドバイザー

¹ 注：全てではなく例示のみ



経営幹部の視点

Julia Pallé氏, Sustainability Director, ABB FIA Formula E Championship

ESGの重要性と目的について

ESGとは、環境、社会、ガバナンスを意味する最新の流行語。人と地球の両方にとってさらに良い世界を作る方法をコロナ禍という世界的な危機から学び、世界が新しい#buildbackbetter（よりよい復興）を模索する中で特に重要性が増している。

スポーツ産業はこの現象に特に大きな影響を受け、スポーツは「目的」の定義が強く求められている。理屈は簡単だが本格的に実践するのは難しい。次世代ファン（Z世代）の貴重な関心を引くにはかなりの労力を要する。しかし彼らは間違いなく高いコミュニティ感を持ち、

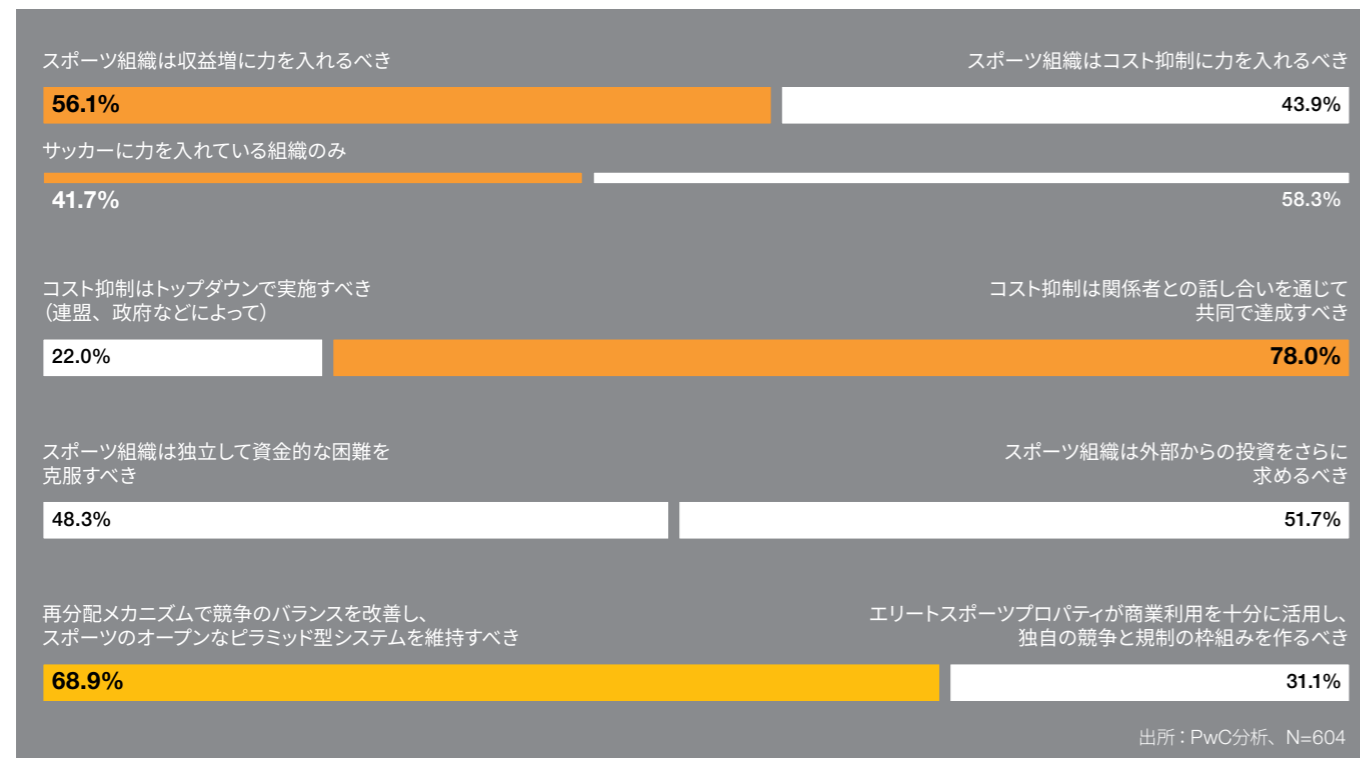
地球の保護には真剣に取り組む覚悟を持っている。彼らにとって持続可能性は魅力であり、それがスポーツやエンターテインメントの「消費における選択」に反映されている。

スポーツが今後も新しいファンを魅了し、成長するためには、イベントの楽しさに加え、世界をより良い場所にする使命を果たしていることを実証する必要がある。しかしこれは単なる理論の実践ではない。投資家はこの流れを読み、持続可能性の信用度とパフォーマンスの評価方法としてESGスコアが有効と考えている。スポンサー自身も自社のESGスコアで評価さ

Julia Pallé氏はモータースポーツにおける持続可能性の先駆者である。ABB FIAフォーミュラE世界選手権での役職とは離れているが、彼女はExtreme EのアドバイザーおよびSports and Sustainability international (SandSI) の会長も務めている。

れ、ブランドイメージとスポーツ団体の関連付けを検討する際には、自社でもこのツールを意思決定に応用している。

図表11：スポーツ産業は今後3～5年間の経済的持続性にどう対処すべき？
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10：有力者はコスト抑制と収益増加の間で揺れる

- スポーツ業界の有力者は従来、収益増に集中してきた（ときには過度に）。しかし今回の調査では回答者の40%強がコスト抑制に力を入れるべきと考え、サッカー関連の組織に関してはその割合が60%近くにのぼる（**ディープダイブIII**）。
- この点でスポーツは本質的にコンセンサス重視であり、コスト抑制は関係者の十分な協力があるのみ可能（そして持続可能）と考えられている。兆候が見えているように、トップダウン方式は産業界のリーダーに歓迎されないと思われる。
- 従来スポーツ組織は財政難を借入で乗り切ってきたが、スポーツ業界の有力者は増加するプライベートエクイティによる資金調達機会について見解が分かれており、そのような外部投資は長期的な財務持続性を達成する上で最終的な手段と考えられていないことを示している。



インサイト11：再分配メカニズムでサッカーのエコシステムが分裂

- 収益分配システムは、欧州フットボールリーグの内部またはリーグ間で競争のバランスを維持する調整メカニズムとして設計されたが、強い批判を受けており、欧州スーパーリーグ構想の大きな要因となった。
- 競技団体や協会がより大きな規制上の役割を担い、商業的な力を和らげるにつれ、エリートクラブ（選手の賃金の面で多大な経済的リスクを負う）は、大会のガバナンスと収益分配に関する意思決定において強い力を求めている（**ディープダイブIII**）。
- 全体として、スポーツのオープンなピラミッド型システムを保護する強い対策を取ることが今後の道だと多くの回答者が考えている。超一流のスポーツプロパティは、エンターテインメント性を求めて舵を切っているが、独立して成功を収めるには従来のエコシステムにおけるレガシーが根強く残りすぎている。



ヘッドライン

LaLiga会長が欧州の主要フットボールクラブにコスト抑制に力を入れるよう要請

Juventus F.C.がCOVID-19の損失を埋めるために4億ユーロを調達



ヘッドライン

欧州スーパーリーグはキャンセルされたものの、欧州サッカーに改革が迫る

Lionel Messiの移籍が現代サッカーの経済を明示

ディープダイブIII

持続可能な財務モデルを 模索するサッカー

欧州サッカーの経済が厳しい状況にある。COVID-19の影響は、固定コスト（主に選手の賃金）を中心としたクラブの短期的財務モデルに過去にない圧力を与えている。収益に対する平均賃金の割合は欧州のトップディビジョンで約64%だが、多くのクラブはさらに大きな割合で運営されている。

この問題はどのようなのだろうか？ 複数の欧州リーグでは、一流チームが収益性を維持しようと苦戦しているのに対し、セカンドディビジョンのクラブはプロモーションと収益分配のシェア拡大を期待し、不釣り合いに多く選手の給与を払っているように見える。実は収益分配のメカニズム（競争上のバランス維持を目的とする）はスポーツのピラミッドに沿って資金を公平に配分できず、短期的な競技結果を重視した支出パターンを伝播しているように見える。調査結果が示すように、現在サッカーに関与する回

答者の60%が、収益の追求よりコストの抑制を優先すべきだと結論づけているのも不思議ではない。欧州サッカーの経済はゲーム理論の行き詰まりである「囚人のジレンマ」に達しているように見える。つまり、1つのクラブやリーグでは自己の立場が危険になるため、行き詰まりを打開できない。それでいて全員が別の集合的結果が好ましいと考えている。

矛盾が大きくなるにつれ、長期的な財務管理に対する圧力が大きくなる。これをよく示しているのがイングランドのファンによる批評であり、その中ではリーグのビジネス体制から切り離れた財務規制団体を設置すべきだと訴えている。逆に回答者の80%近くはトップダウン方式でコストを抑制することが良い結果にならないと考え、対話を望んでいる。ただし対話が具体的な結果につながるかどうかはまだ分からない。

全体として、サッカー業界がこの競技を推進する一連の理念に基づいて足並みを揃え、適切な取り組みに力を入れるべき時期にあることは間違いないだろう。短期的な財務状況の緩和や中途半端な対策はモデルの傷を深めるにすぎず、サッカーを限界まで追い詰めるリスクがある。



観客の属性を深く理解し、有意義なエンゲージメントを構築することにより、権利所有者は必要なデータセットを手に入れ、長期的な変革を実現することができる。

Sanjit Atwal氏, CEO & Founder, Halfspace Signals & Engagement Agency

図表12：ファンとの関係を深める最も重要な取り組み
上位2つ（「大いに重要」と「非常に重要」）を選択した回答者の割合

会場とオンラインのファンサービス向上	79.4%
ファンとの関係性を主要パフォーマンス指標として確立	72.2%
チームやアスリートとファンのコミュニケーション	58.7%
ファンに有益なCSR活動へのさらなる投資	52.8%
象徴的・文化的な決定におけるファンの参加（例：ロゴデザインなど）	35.2%
ガバナンスにおけるファンの代表の参加	28.2%

出所：PwC分析、N=593



インサイト12：ファンの影響力が顧客関係管理の負担を増加

- 調査結果は、依然としてファンサービスの改善が、スポーツ業界有力者が介入すべき主要分野であることを示している。一方、ファンを意思決定に参加させることについては、見過ごせない点ではあるが、賛否両論がある。厳しさを増す状況の中で、いかにスポーツ組織がファンの当事者意識を高められるか、結論はまだ出ていない。
- ファンを中心に考える概念が吸引力を増すにつれ、権利所有者がファンコミュニティとの関係を改善する方法を具体的に理解することが不可欠となる（ディープダイブIV）。
- 近年、スポーツ組織はファンの役割が増え、ファンの高まる声（ときには誤解される）が業界の重要な議論を推進し、影響を与えることを強く意識している（ディープダイブV）。



ヘッドライン

欧州スーパーリーグによりファンと株主の境界線を曖昧に

Manchester Unitedがファン諮問委員会を設置

ディープダイブIV

ファンの行動に関する調査書

市場では若い世代はスポーツへの関心が薄いという考えが広まっている。疑問を持たずに受け入れられることが多いが、この考えは、スポーツ組織にとって大きな問題となっているファンの複雑な性質を正しく表現していない。ファンのコミュニティを深く理解することは健全な関係構築の第一歩である。PwCスポーツビジネス・アドバイザーはIRIS社と協力し、ファンのスポーツに対する考え方について、メディア消費の観点から調査を行った。

一般的なメディア利用を比較すると、スポーツが占める割合は17%~24%で、特にゲームにも力を入れる若い世代では低い。よく質問されるが、Z世代のスポーツに対する一般的な関心レベルは実ほどの年齢グループより高く、60%に達する。この結果は強い関心を持っているスポーツの平均数によって緩和されている（若い世代は2~4つのスポーツに関心を持ち、どちらかと言えば表面的にスポーツに関わっている）。一方、ベビーブーム世代は平均して6種類のスポーツに深い思い入れがある。

業界の一般論と異なり、Z世代とミレニアル世代の約40%はスポーツコンテンツに課金することをいとわない。ベビーブーム世代では22%である。この差は、1カ月の家計の中でスポーツに充てる金額にも反映され、若者は年上の世代に比べて2倍にもものぼる。

コンテンツ形式の点では、生放送または生放送に近い体験が最も人気があり、やはり両世代では大きな差がある。Z世代が生放送よりハイライトを好むのに対し、ベビーブーム世代はハイライトより生放送を2倍もよく見る。同様の世代格差はプラットフォームの好みにも観察される。

もう一つのブレイクポイントとして、生放送を最初から最後まで見るファンの割合を見ると、ベビーブーム世代では93%なのに対し、Z世代では62%である。さらにZ世代の37%は「クランチタイマー」、つまり重要なシーンにしか目を向けない。このことを考えれば、NBA League PassとBuzzerのように、ハイライト形式のコンテンツ配信は理にかなっている。

全体として、若い世代は年上の世代よりスポーツに関心を持っているにもかかわらず、行動は全く異なる。年上の世代よりスピーディーかつ移り気で、何よりも従来のプラットフォームや形式に捉われない。最も重要なのは、この調査書がスポーツのファンの深い多様性を示し、各クラスターあるいは個人（テクノロジーによって徐々に実現しつつある）に最適なアプローチを取る重要性を強調していることだ。

Data provided by Iris

図表13：PwCファンの行動に関する調査書

	9~24歳 Z世代	25~40歳 ミレニアル	41~56歳 X世代	57~75歳 ベビーブーム世代	平均
時間的な割合（メディア別）					
スポーツコンテンツ	17%	18%	19%	24%	19%
エンターテインメントコンテンツ	42%	41%	42%	38%	41%
ゲーム	16%	16%	12%	8%	13%
音楽	25%	25%	27%	30%	27%
スポーツに対する関心					
スポーツに対する全体的な関心レベル	60%	55%	49%	47%	53%
強い関心を持つスポーツの数	2	4	5	6	4
スポーツコンテンツにお金を払う意志					
お金を払う意志のあるファンの割合	44%	40%	35%	22%	35%
毎月の平均額（家庭あたり、米ドル）	32	48	57	63	50
スポーツに充てる時間的な割合（形式別）					
生放送	35%	44%	50%	50%	45%
ほぼ生放送／ハイライト	50%	38%	27%	24%	35%
長時間形式／ドキュメンタリー	4%	5%	5%	4%	4%
文章の記事	7%	8%	12%	14%	10%
音声	4%	5%	6%	8%	6%
スポーツに充てる時間的な割合（プラットフォーム別）					
リニアテレビ（ケーブル、衛星）	31%	47%	57%	67%	50%
OTT	46%	34%	27%	21%	32%
ソーシャルメディア	24%	18%	16%	12%	18%
スポーツ消費の強度					
生放送を最初から最後まで見るファンの割合	62%	74%	83%	93%	78%
クランチタイマーの割合 ¹	37%	18%	13%	10%	20%



出所：PwC分析、IRIS Intelligence | 05/2021 | CAWI | ベース：n=世界の18,717 | 36市場

¹「クランチタイマー」とは生放送のうちで盛り上がる時間（クランチタイム）のみ見るファンのこと

ディープダイブV

スポーツに関する話題は 誰が発信し、誰が反応しているのか？

欧州スーパーリーグの件から分かるように、スポーツ産業は、デジタルメディアの普及とファンの声の高まりを受けて市場が対話へと変化し、どんな優れた計画さえも覆す可能性があることを悟りつつある。スポーツ組織は、たとえ自身が発端となったことでも、スポーツに関する話題を制御できないことを知る必要がある。

これを示すため、Videocites社の独自技術を使用し、スポーツイベントのサンプル46件のメディアソースを追跡するとともに、コンテンツ作成から消費までの行動を分析した。作成から言えば、79%のいわゆる「引用」（動画のアップロードや再アップロード）がファンや、権利所有者のエコシステム外のクリエイター（「オーガニック」ソース）で生成されているのは驚きである。

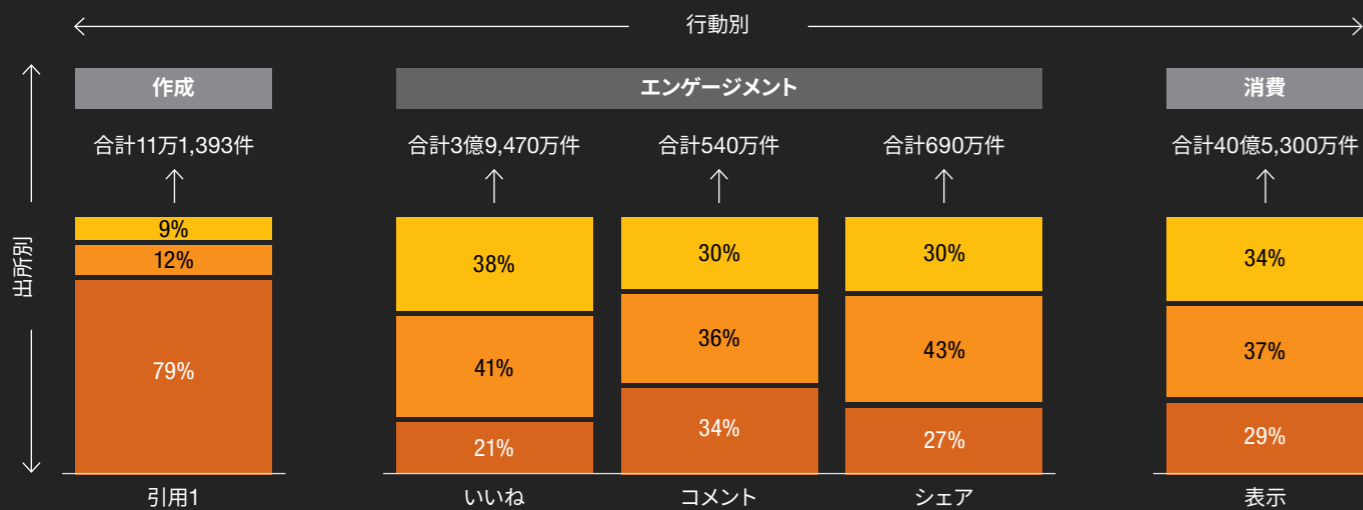
ファンがコンテンツを自分のフィードに引用して自分の気持ちを表現する、創造的に編集する、あるいは不正にブロードキャストするにしても、権利所有者の管理外でコンテンツから多くの会話が生じる。このようなエコシステムは見過ごされがちだが、スポンサーや放送局にとってのメディアの価値やファンの感情を評価する上で極めて有用である。

エンゲージメントと動画視聴に関して言えば、「オウンド」（権利所有者が主導）、「アフィリエイト」（商業パートナーやアスリートが生成）、「オーガニック」ソースの割合はバランスが取れ、公式に制作されたコンテンツの投資効果を高めることを示している。しかし、やはりかなりのインタラクションが権利所有者の知らない場所で行われている（平均28%）。

ファンやアスリートが自分でコンテンツを制作し、収益を得るという急成長中のクリエイター経済において、権利所有者は、話題全体をまとめる積極的な役割を果たすことが重要である。これにより関係者の関係を強化するとともに、スポーツの話題とその多くのメリットをエコシステムの中で再利用できる。

Data provided by Videocites

図表14：メディアにおけるスポーツ関連コンテンツ／投稿の内訳（出所／行動別）



- オウンド：クラブ、リーグ、連盟などのイベントオーナーが生成
- アフィリエイト：スポンサー、放送局、アスリートなどの関係者が生成
- オーガニック：ファンや、イベントオーナーのエコシステム外のクリエイターが生成

出所：Videocites、PwC分析 | 01/2020 - 07/2021 | 動画コンテンツ | n=欧州と米国の46のスポーツイベント（相対サイズに合わせて正規化）

¹ 引用とは動画のアップロードまたは再アップロードを意味するオーガニックな引用は大半が再アップロード（ファンが動画をダウンロードして自分のコンテンツフィードに再アップロード）

要点

スポーツは長年、コミュニティにプラスの影響を与えるべくCSR活動に取り組んでいる。しかしこの1、2年、多数の内部的、外部的要因が大きなパラダイムシフトをもたらし、スポーツ組織が社会的、環境的、財務的持続可能性を幅広い戦略に組み込み、社会的役割を果たすことがもはや必須となっている。

アスリートは声を上げ、ファンはガバナンスへの関与を求めるなどさまざまな変化が同時に起こり、権利所有者はこれまでにないレベルで社会的関与を強化せざるをえない状況にある。スポンサーの目的追求に加え、この業界で成長の著しいプロ投資家も持続可能性を投資の指針とするようになり、強力な推進力として働いている。

スポーツ組織は単に賛同し、擁護の場となるだけでなく、持続可能性の積極的なハブとなるべく努力する必要がある。比類のない影響力を社会の改善に利用するスポーツには、実はほとんどの業界が掲げる倫理基準を上回ることが求められる。

概してスポーツは、その根底にあるストーリーが単なる人間によるパフォーマンスから人権全体および環境保護に移行しつつあることを認識する必要があるだろう。価値体系の完全な見直しとともに、この業界は、最も注目されている政治的、社会的問題を含め、現代世界と真摯に向き合うことで近年の危機から回復する必要がある。

Transformation

全体を総合的に再考

調査では、スポーツの権利所有者のガバナンス改革の優先事項について産業界のリーダーに尋ねた。また、民間投資に関する希望や不安、従来のスポーツにゲームが与える影響についても調査した。概して業界は、柔軟性と効率性を高めるビジネス能力と運営のあり方の改革に重点を置いている。調査結果は、スポーツテクノロジー業界の成長に象徴されるゲーミフィケーションテクノロジーの進歩が、新しい純粋なバーチャル商品の開発よりは従来のスポーツの拡張に貢献するという予想も示している。

図表15：権利所有者が優先するガバナンス改革

起業家精神と商業的柔軟性の強化	74.7%
業務／働き方の変革	70.5%
コスト抑制対策	69.3%
透明性基準の強化	68.3%
スポーツのルールや体験の現代化	60.7%
スポーツのカレンダーや大会の再考	49.6%

出所：PwC分析、N=585



インサイト13：期待の高まりが権利所有者の商業スキルを必然的に向上

- 競争が激化し、従来の収益源に圧力がかかる現在、調査結果は、商業構造の見直しはスポーツ権利所有者にとって最も緊急性の高い改革分野であることを示している（**ディープダイブVI**）。
- 一方、スポーツは次々と誕生する新しい娯楽からも圧力を受けている。ファンの限られた関心と予算が奪われるため、スポーツ関連企業はファンレベルのマーケティングにさらに力を注がざるをえない。
- また、商業パートナーから価値を引き出すことも難しくなりつつある。ブランドやメディア企業の期待が高度になり、多様化するとともに、スポーツ組織はパートナーの目的に対して実証された事業成果を提供することが求められるからである。



インサイト14：競技団体や協会が高度な運営を追求

- 大半の産業界リーダーは運営モデルの見直しを権利所有者にとって主要な優先分野と認識し、機敏性、未来志向、人材の誘致と定着など、目的にかなった性質を持つ組織の（再）構築の難しさを反映している。
- 権利所有者の間では、機能分野に基づく一般的な組織モデルがすでに効率性の限界に達している。このようなモデルは、サイロ化や戦略上の欠陥を生み、最終的に未来に対応した運営に必要な関係者の統合レベルと迅速な反応を提供しない。
- COVID-19で学んだ流動的な「働き方」を反映し、競技団体や協会は、より分散型の成果ベースのモデルを検討すべきである。そして成果の分野を重視した運営を目指すと同時に、複数分野の専門知識を活用する横断的な部門を確立するだけの規模があるかどうかを模索する必要がある。



ヘッドライン

ゴルフのヨーロッパツアーと Ryder Cup Europeが新しい商業事業を創出

NFLがメディアビジネスの成長に向けた戦略的パートナーを模索



ヘッドライン

WTTを通じてITTFが構造を改善、世界的可能性を実現

FIFAがバランスの良いグローバルな組織を目指し、パリにオフィスを設置

ディープダイブVI

複数のアイデンティティに 分裂するスポーツは、 未来の姿をどう定義？

マクロレベルで見ると、娯楽消費の統合と新しい技術がもたらす機会により、スポーツと他の産業の境界は徐々に薄れている。スポーツ組織がイベント以外の事業に関与することは不可避だが、長期的には出版、エンターテインメント、さらにはテクノロジー企業になるという大胆な構想を持つ組織もある。

これには多くの疑問が生じる。(一般に) 経済価値の低い出版社は正しいベンチマークか？ 技術資産を蓄積し、パートナーやサプライヤーと将来的に競合することは堅実な戦略か？ 権利のライセンス供与収益を伸ばすことに集中すべきではないか？

隣接市場に関する競争においては、スポーツプロパティが集中力を失い、よくある戦略的な間違いを犯すリスクがある。つまり、できるからといって、やるべきだとは限らない。ベンチマークに従うよりも、権利所有者は何よりも、差別化につながる独自のケイパビリティシステムに関して明確なビジョンを持ち、IP、イベント運営、コンテンツ作成、その他自身に特別な価値を与える何かを構築および管理し、それらを生かして成長すべきである。

PwCのケイパビリティベースの成長アプローチは、プレーする権利と勝つ権利の違いを明確にする。現代のスポーツ組織は確かに複数のプレーする権利を持つかもしれないが、本当に全ての分野で勝つ権利があるだろうか？

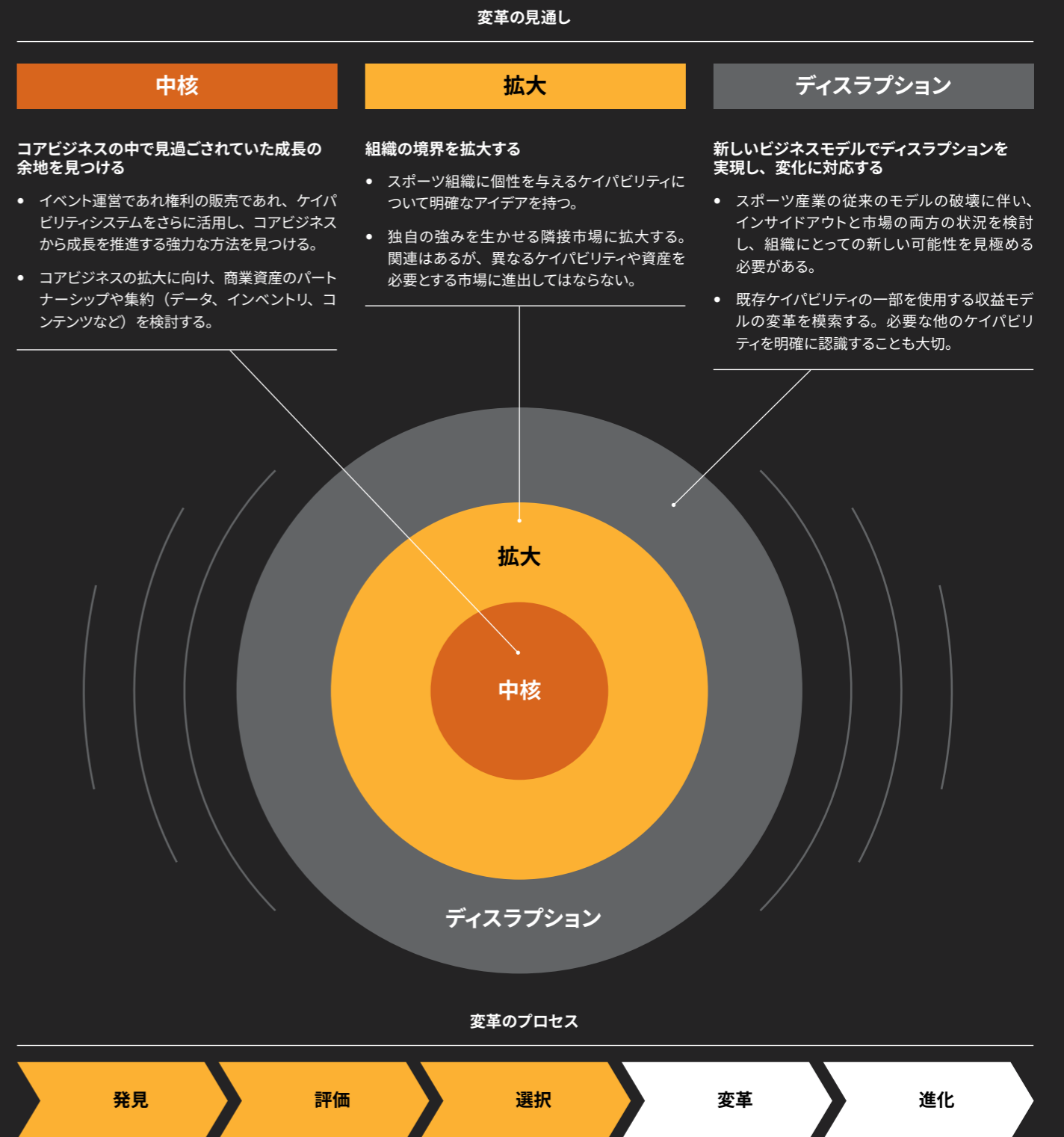
このほどSchalke 04は、「コアビジネスを安定させるため」にeスポーツのLeague of Legends欧州選手権のライセンスを販売すると発表した。何がコアビジネスで、何を優先するかは、成長ロードマップの明確化だけでなく、必要なリソースの確保も助ける。

最終的に、スポーツ組織にとっては一貫した戦略を想定することの重要性が増している。これにより、効率的かつ有効な形で未来の方針を決め、全てほどほどにできるが何にも傑出していないものになることを避けられる。

多様化が進む現在、全てに共通のソリューションは存在しない。各組織が既存ポートフォリオを厳しく評価するとともに、採用すべき商業的革新を判断する必要がある。

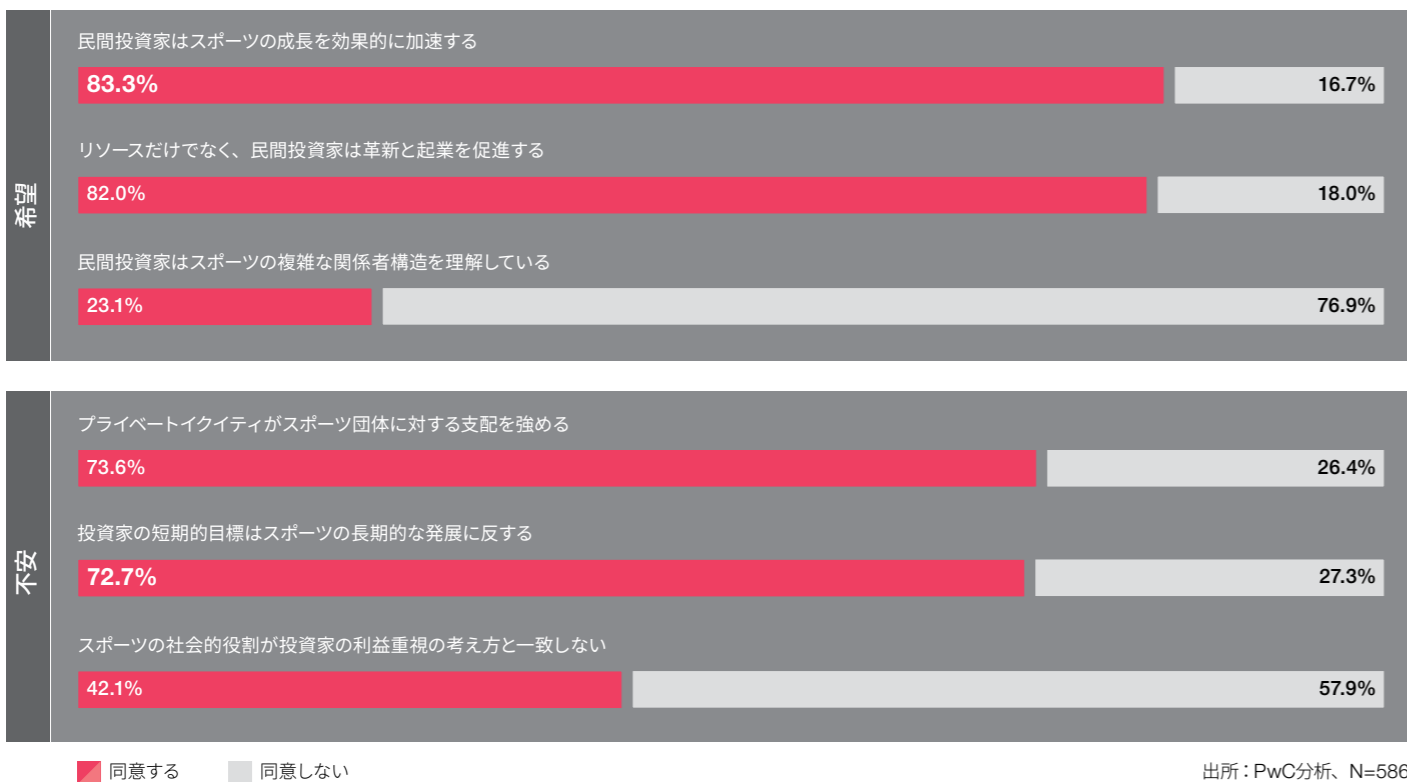
Ralph Straus氏, Commercial Director at Federation Equestre International

図表16：変革を通じて成長を推進



出所：Strategy&、PwCスポーツビジネス・アドバイザー

図表17：スポーツ分野の民間投資家について、以下の文章にどの程度同意する／しないか？
回答の割合、同意または同意しない



インサイト15：民間投資のブームは続くが、長期的な影響には疑問

- リーダーは民間投資家がスポーツの商業的成長に大きな影響を与えることに同意しているが、多くはスポーツの従来の価値を失わせ、長期的な発展よりも短期的な利益を優先することを懸念。
- それでも最近の多くの出来事（一般的またはイベント個別の商業部門の設置、オーナーシップ共有型の新しい大会、権利契約を通じた株式保有比率の提案など）は、スポーツが民間投資家の活用に積極的になっていることを示す。
- さまざまなパターンや成功例のあるこの有望な分野で、PwCが考えるスポーツ組織の優先事項の1つは、交渉に入る前に確固たる戦略的および業務的準備レベルを確保しておくことである（ディープダイブVII）。



ヘッドライン

NBAアフリカを民間投資家が支援

Ares Managementがスポーツ、メディア、エンターテインメントに10億米ドル以上を投入

ディープダイブVII

投資準備で価値を保護

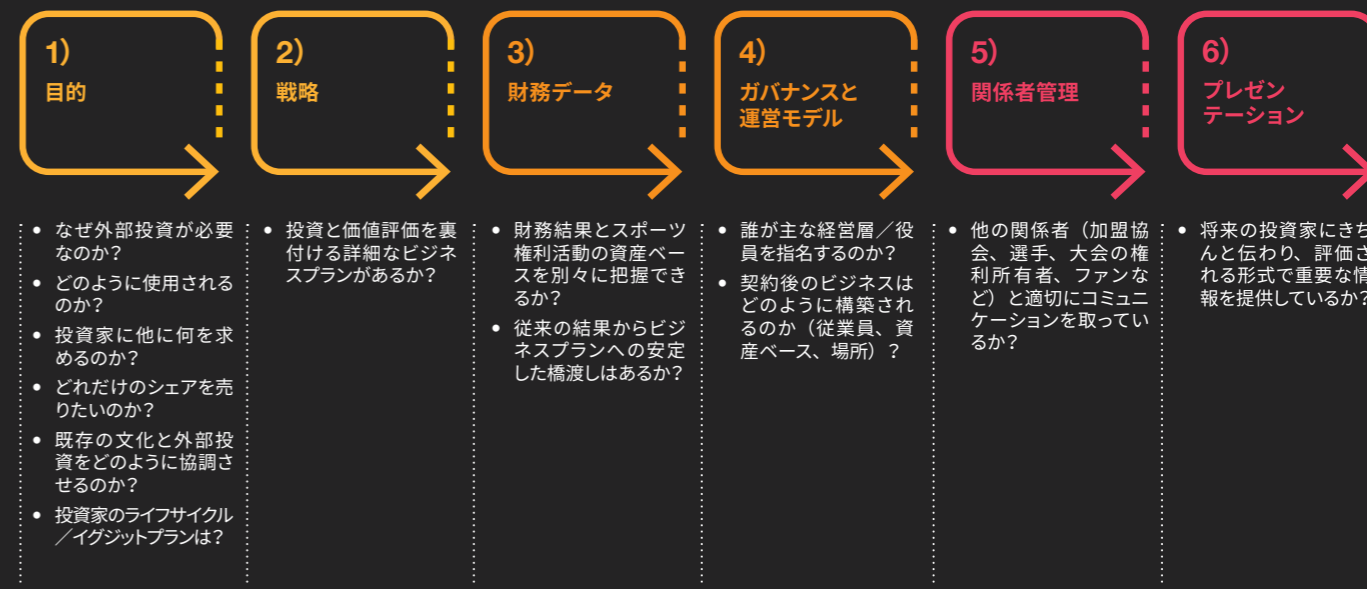
近年、スポーツプロパティの投資対象としての魅力が増大している。買い手から見れば、資産の個性、グローバル化、新しい可能性につながるテクノロジーの影響など全てが民間投資家の意欲を高める要因である。

しかし権利所有者としては民間投資に門戸を開く決断が難しい場合がある。民間投資家は即座に使える資本（これだけでもコロナ禍には十分な動機）だけでなく、専門知識へのアクセスの他、商業的、起業的發展へのリソース全般など多くの利点を提供する。しかしこのような利点には、経済的な利益重視の新しい関係者をエコシステムに導入するという根本的な課題が伴う。

PwCは多くの権利所有者が外部投資を獲得するのを助けてきたが、その経験から言って、権利所有者の多くは十分な準備なしに交渉を開始する。あせって交渉に入った権利所有者は、詳細情報の不足が不確実性と判断され、法的手続きにおいて大きな価値を失うことが多い。

取引においては、最終的に準備が価値を保護する。徹底的な準備は価値の低下を抑えるだけでなく、権利所有者が全体的なビジョンや戦略をしっかり維持し、不要な逸脱を避ける上でも有効である。上記の課題をまとめると、権利所有者の取引準備においては、次の質問（図表18）に対して明確な回答を持っていることが重要な成功要因と考えられる。

図表18：権利所有者の取引準備における主な成功要因



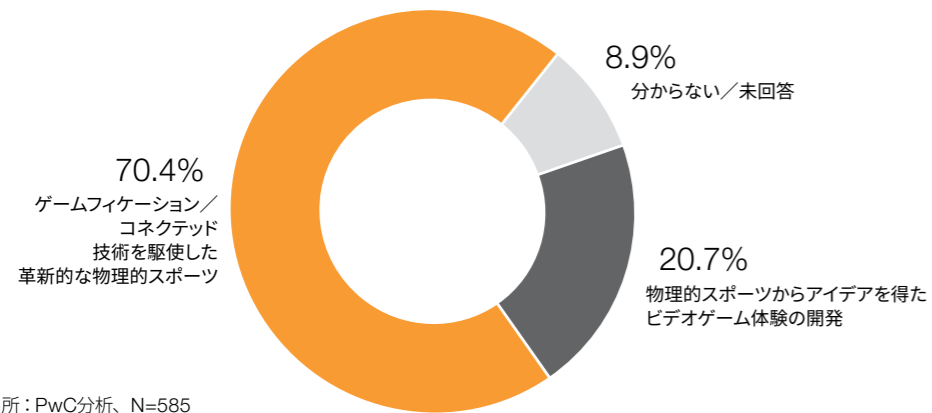
出所：PwCおよびStrategy&の分析

””

従来のスポーツとeスポーツの間では、観客の人口統計データに大きな違いがある。産業界には両方の分野で関心を持つ人々から収益を得、スタジアムでもインターネット上でも注目を浴びる多大な機会がある。

Soraya Sobh氏, Head of Creator Management at Fnatic

図表19：ゲーム界における物理的／従来型スポーツの大きなチャンス
回答の割合



出所：PwC分析、N=585



インサイト16：ゲームをスポーツに持ち込む（その逆ではなく）：リアルバーチャルの機会？

- ゲーミングIP管理の複雑性と成り行き任せの市場の不確実性はあるものの、eスポーツとビデオゲーム（特にモバイル）は、今後もスポーツ企業のエンゲージメント戦略の主要分野となるだろう。
- 産業界は長年、ゲームを従来のスポーツをもとに新商品や種目を生み出す手段と考えてきたが、成長の著しいスポーツテクノロジー市場（**ディープダイブVIII**）は、従来のスポーツを歪めるのではなく拡張する形で、ゲーム化したソリューションを物理的な参加に結びつけることが増えている。
- ビデオゲームのブームは一時的かもしれないが、回答者は、斬新なパートナーシップを通じて物理的スポーツにゲームの層を加えることに長期的な可能性があると考えているようだ。私たちも同感である。



ヘッドライン

CrossFitがバーチャルゲームイベントシリーズを開催

コネクトポートマシンメーカー「Hydrow」が10億米ドル以上の評価で上場を検討





経営幹部の視点

Amir Raveh氏, Founder and President, HYPE Sports Innovation

深遠な革新の時代に向けて

過去10年間のこの市場の大きな革新の基盤を作り、今後10年は本格的な革新の時代になるだろう。新しいテクノロジーは日々成熟し、日々新しい用途を生み出すとともに、すでにグローバルで統合されたスポーツ産業の新しいエコシステムを生み出そうとしている。ここではネットワーク接続、自動化、コンバージェンスが最大限に高まるだろう。

開発中の複数のソリューションが斬新な没入型のホームビューイング体験を実現し、ペナルティキックをゴールキーパーまたは選手の視点から見ることも可能になった。また、自動シャトルバスによりリアルタイムで混雑を管理すれば、本格的なスマートスタジアムのビジョンが実現する。ビデオゲームとソーシャルメディアが融合した仮想共有世界「メタバース」の成長も期待さ

れる。このような新しい表現の場は、ファンにとってデジタルアイデンティティを確立し、仲間を作り、ウォッチパーティーやスポーツベッティング、ブロックチェーンベースのバーチャルグッズ交換を楽しむなど、複数の機会を提供する。

これは今後の10年間に参加、消費、運営に影響を与えるさまざまな改革が生じ、スポーツがどれだけ劇的に変わるかを垣間見せているにすぎない。HYPE Sports Innovationが明確にサポートするスポーツテクノロジー市場の成長に支えられ、この産業は、壮大かつ大胆な夢を持ち、自己を改革し、デジタル時代にもこれまでと同様に世界に元気を与える権利に恵まれている。

シリアルアントレプレナーであり投資家であるAmir Raveh氏は、スポーツ革新のグローバルエコシステムとしてHYPE Sports Innovationを2016年に設立しました。スタートアップ企業、スポーツ業界のリーダー、クラブ、ブランド、投資家、メンターなど4万以上のメンバーで構成され、スポーツテクノロジーを生かしたビジネスの成功を目指している。



インサイト17：ゲーミフィケーションによるスポーツへの参加促進は、ファン体験向上よりも切実な必要性

- テクノロジーやゲームを利用したソリューションがファン体験の分野で人気を集める一方、バーチャルとリアルな流動的な境界をまたぐスポーツ参加の強化は、少なくともチームスポーツでは長く見過ごされてきた。
- それでもスポーツへの参加は興味やファンとしての行動を促進する。一般に最初は若者の間で話題になり、徐々に浸透する。
- 新しい行動を普及させるゲーミフィケーションテクノロジー、そして若い世代がインタラクティブで多層型の体験（出会い、チャット、プレイ、比較、学習など）を通じて自己表現できるようにすることは、スポーツ組織にとって時代に適応し、ファンを増やすポイントとなるだろう。



インサイト18：表面だけでなく、スポーツは自己を深く考え直すべき

- ビデオゲームはますますリアルになり、映画は迫力が増し、音楽には新しいジャンルが生まれる…なぜスポーツはずっと同じなのか？ この挑発的な疑問はアスリートのパフォーマンス向上には該当しないかもしれないが、確かにスポーツに関する商品は誕生してからほぼ変わっていない。
- 長年、改革は表面を引っかいたにすぎず（イベントの追加、大会の再編、メディア体験の向上）、全体的な概念、ルール、形式に関する深遠な革新に欠けていた。
- 同じ視聴者や資本を争う新しいエンターテインメント商品が次々と現れる現在、競技団体や協会はまた全面的な改革には至らなくても、それを検討すべき時期にある（**ディープダイブIX**）。



ヘッドライン

バスケットボールトレーニングアプリ「HomeCourt」がSpace Jamゲームとデジタル報酬を導入

SparrowのゴルフアプリでAIベースの改良ツールの資金調達



ヘッドライン

Fan Controlled Footballのオープニングウィークエンドを70万人がTwitchで生視聴

FIFAがプロトタイプと商品の溝を埋める革新プログラムを発表

図表20：ゲーミフィケーションが従来の物理的なスポーツにどのような影響を与えると思うか？ 上位2つ（「強い影響」と「非常に強い影響」）を選択した回答者の割合

若い参加者を魅了	74.2%
インタラクティブな視聴体験を促進	61.2%
スポーツのインクルージョンと参加を促進	46.8%
トレーニングの質と有効性を向上	46.5%
リアルとバーチャルを融合させたハイブリッド分野の創出	42.1%
ルールや形式の現代化	34.4%

出所：PwC分析、N=585



スポーツ組織は、スポーツを市場のニーズに応える商品と考えるべきである。つまりターゲットとする顧客やチャンネルに応じてスポーツを常に見直していく必要がある。

Jean-Sebastien Merieux氏, CEO at Dartfish

ディープダイブVIII

ファンからアスリートへ 革新のバランス

スポーツテクノロジーは、曖昧で定義の難しいものながら、業界の革新に対する需要の高まりに押され、徐々に豊かな市場を形成している(2026年には推定400億米ドル以上)。テクノロジーソリューションはその対象(ファン、参加者、経営層など)に関わらず、産業で見受けられる伝統的な資産に依存した収益確保から脱却する上で、大きな役割を果たすと期待される。

この状況でPwCは、世界的なスポーツテクノロジープラットフォームであるHYPER Sports Innovation社に、選択したスタートアップ100社余の概要を提供するよう依頼した。このデータは、全てを網羅していないものの根本的な状況をよく示している。

ソリューションの種類別(図表21)に全体の内訳を見ると、ファンとコンテンツを重視したソリューションが多く、データに含めたスタートアップのほぼ半数を占めている。ファンの行動が急速に変化を続ける中、幅広い意味でのコンテンツエンゲージメントがやはり市場の優先事項で

ある。HYPER Sports Innovation社が特に革新的なスタートアップを選んだリスト(図表22)も、コンテンツ作成(Sizzle)や収益化(Catapult X、MyFavorite、Stargraph)に関する複数のソリューションでこれを裏付けている。

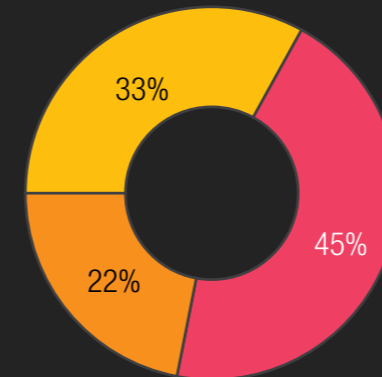
競技レベルでは、サッカーやバスケットボールのほとんどの価値提案がファンとコンテンツを中心とし、大量消費者スポーツとしての存在を反映している。逆に、ランニングなど、パフォーマンス分析に長い実績を持ち、物理的な運動に重点を置いて革新を生み出すスポーツもある。

一般に1つのテクノロジータイプの普及から類似のものが生まれる傾向があるが、全てのスポーツがバランスの取れた革新のエコシステムを形成するよう努めるのが望ましい。実は、ファンとコンテンツの開発とパフォーマンスベースのソリューションの開発(この両極は急速に近づきつつある)の両方を促進することが、競技全体の振興にとって重要なかもしれない。

図表21：HYPER Sports Innovationが注目するスタートアップ - カテゴリー概要

HYPER Sports Innovationが注目するスタートアップ(重点ソリューション別)

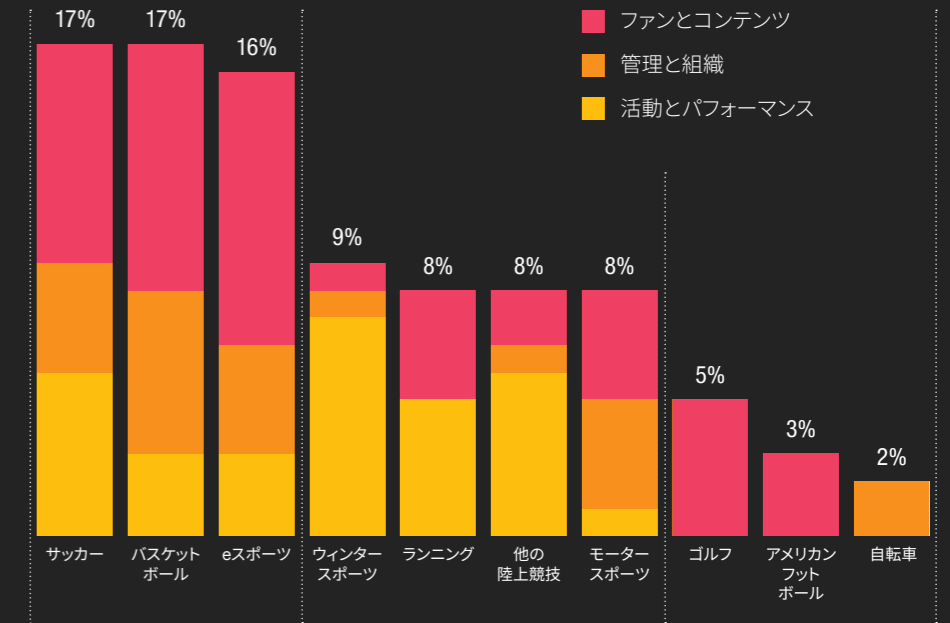
■ ファンとコンテンツ
■ 管理と組織
■ 活動とパフォーマンス



出所：HYPER Sports Innovation、PwC分析 | 07/2021

HYPER Sports Innovationが注目するスタートアップ(上位10競技、重点ソリューション別)

■ ファンとコンテンツ
■ 管理と組織
■ 活動とパフォーマンス



図表22：HYPER Sports Innovationが注目するスタートアップ - 選択したプロパティ

名称	説明	設立	国	採択先(組織形態別)
Catapult X	パーソナライズによって広告のエンゲージメントと収益化を促進するAI搭載動画広告プラットフォーム	2018	USA	■ ■ ■
Sizzle	長い動画をパーソナライズされたハイライトに自動的に変換するAIベースのソリューション	2018	USA	■ ■ ■
Stargraph	デジタル資産の収集によって報酬を得るゲームフィクション要素を含んだNFTトレーディングプラットフォーム	2017	Italy	■ ■ ■
MyFavorite	スポンサー、クラブ、ファンをつなぐファン主導型のスポンサーシッププラットフォーム	2017	USA	■ ■ ■
Sportcash ONE	ブランドのトークン化とNFTマーケットプレイスを含むスポーツ/eスポーツ企業向けのブロックチェーンおよび暗号化ソリューション	2018	Brazil	■ ■ ■
FlightOps	異なるドローンソリューションの完全な自動統合を可能にするエアモビリティオペレーティングシステム	2020	Israel	■ ■ ■
Xena Vision	物理的なスペースにおけるリアルタイムの出来事や人間の行動を捉えるスマートテクノロジー	2019	Turkey	■ ■ ■

出所：HYPER Sports Innovation、PwC分析 | 07/2021

■ ブランド ■ メディア ■ 権利所有者

Data provided by
HYPER Sports Innovation's

ディープダイブIX

スポーツプロパティの発展に向けた 包括的アプローチ

昔ながらの領域やルールは、オリンピックムーブメントや行政などの大きな力によって保護されている（質的にも財務的にも）とはいえ、スポーツ自体よりも参加や消費の行動が急速に変化しているため、やはり深刻なリスクに直面している。商品の革新においてスポーツ組織が直面する困難は、主に深く根差したレガシー、そして関係者構造の深さと複雑性である。

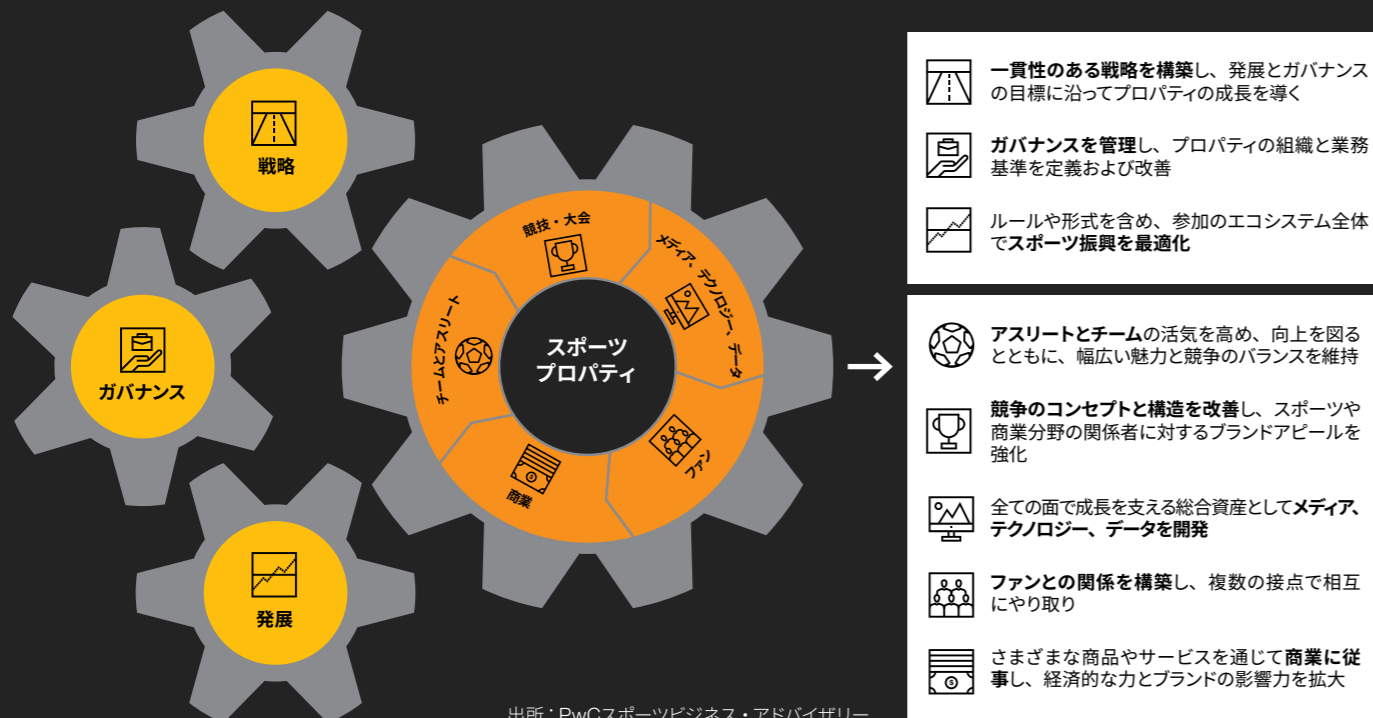
それ以上に、スポーツの革新を遅らせる要因となっているのは、複数の（多くの）要素を協調させて優れたスポーツ体験を提供するよりも、細かく区分する傾向にある古い組織モデル

であることが多い。近年は、Fan Controlled FootballやAthletes Unlimitedなどの非常にディスラプティブな概念が従来のエコシステム外で発達し、効率的で全く新しいアプローチが生まれている。

リーグまたは大会の観点から設計されたスポーツ振興の枠組み（図表23）は、競技スポーツの発展を全体として推進する統合された機械構造を示している。このモデルは、全ての必須ビルディングブロックに次から次へとバランスよく対処した場合のみプロパティが成功することを意味している。おそらく最も重要なことは、

安定した全体的な戦略、発展への投資、透明性の高いガバナンスがなければ、どんなスポーツも長期的には繁栄しないということだろう。

図表23：スポーツプロパティ発展の枠組み



要点

調査結果は、現代のスポーツ組織が、内部、外部の強い圧力を受け、21世紀の課題克服に向けて変革の必要性に迫られていることを示している。21世紀の課題は極めて多様で複雑なため、熱心なファン、関係機関、自然に生じる商業的な魅力、スポーツガバナンス全体の独占性など、昔からの資産に頼ることはできない。

スポーツ業界の反応は、革新の点でも多様化の点でもまだ比較的ばらつきが大きい。それでもPwCでは、スポーツ組織が自分たちに適したアプローチで変革に取り組むべきだと考えている。組織特有のケイパビリティシステムなど、内部的な要因は外部的な要因より軽く見られすぎている。

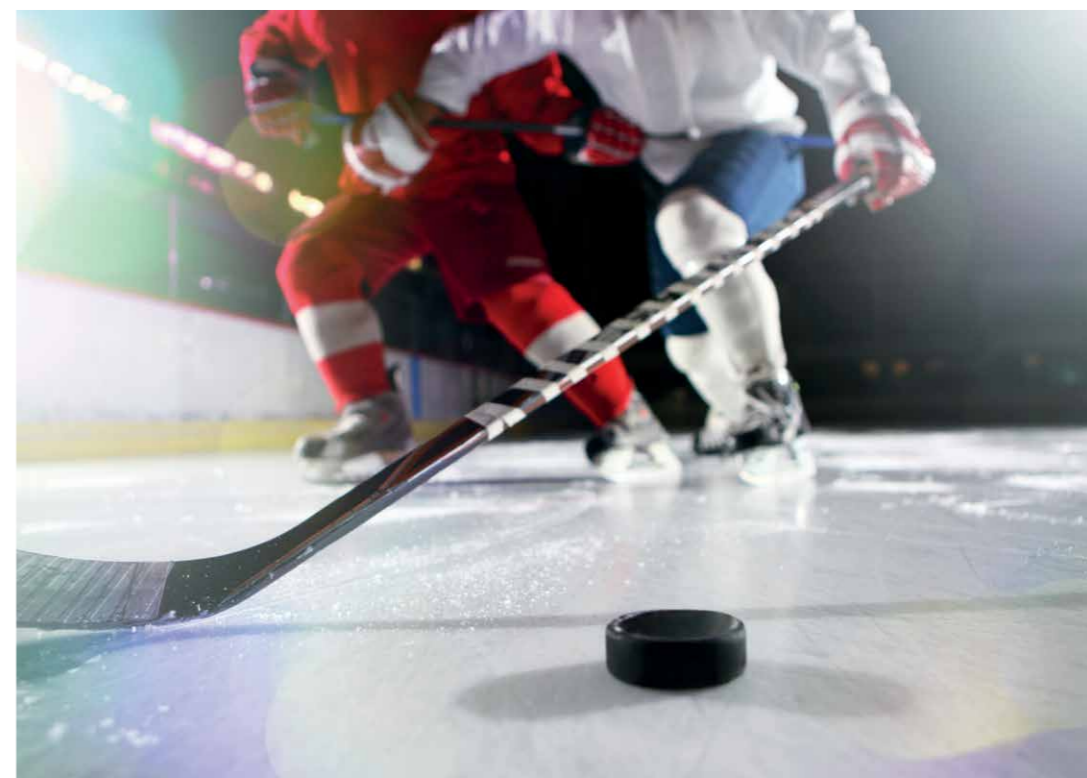
消費行動が長く議論されてきたのであれば、そろそろ参加行動についても話すべきである。実際のところ、超大型イベントや本格的なエンターテインメント商品として成立する少数の種目を除いて、スポーツに最も関心や観客を集めるのは、やはり身体的な運動との親近性である。これを促進し、時代に合わせていかなければ、エコシステム全体に深刻なダメージが生じかねない。

結局のところ、このような変革の取り組みを明確な目標に向ければ、エコシステムは着実に進化するだろう。明日のスポーツ界は、変化の絶えない世界と言っても良い。本質的に柔軟で変革に長けた組織を作ることが、変化そのものより重要なのである。

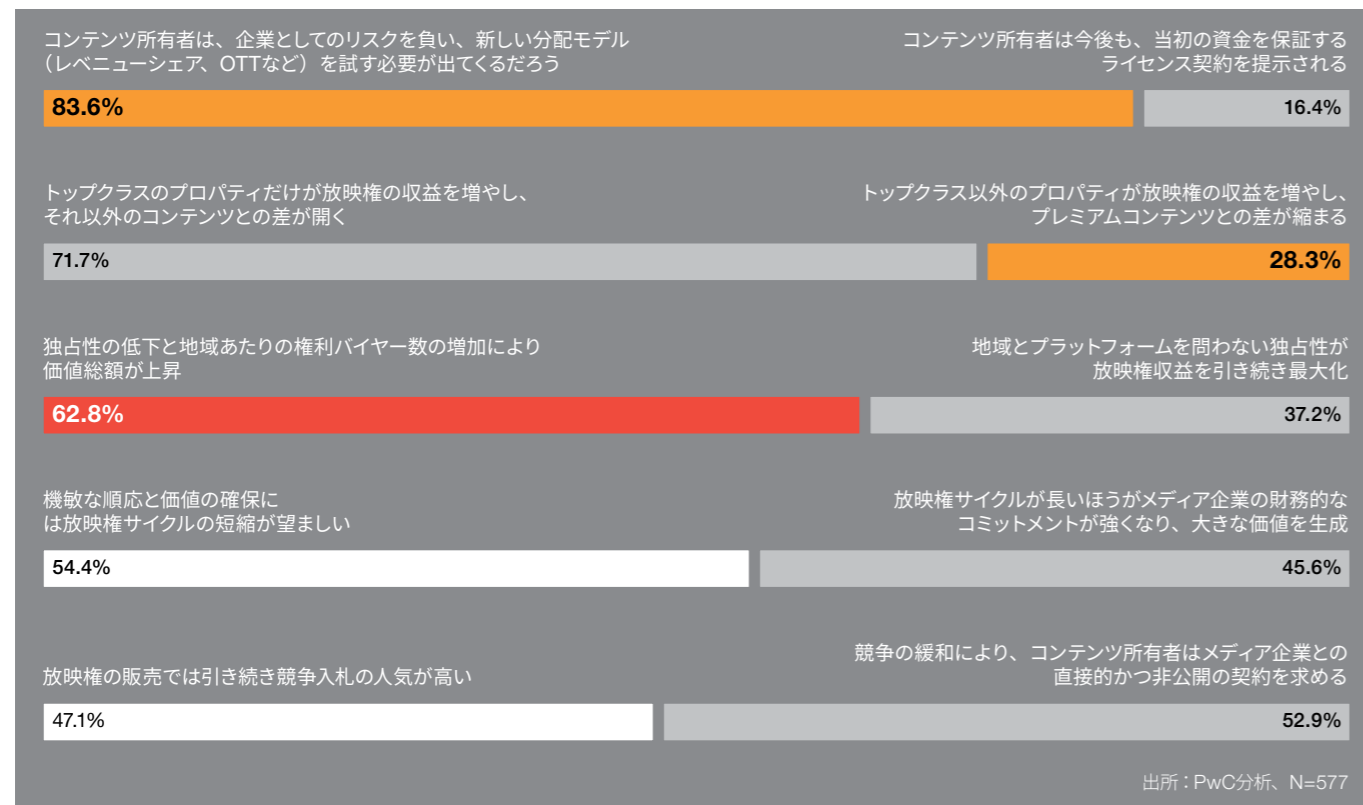
Commercial

市場流動性を受け入れる

メディア、スポンサーシップ、デジタルの収束が加速していることを受け、スポーツの商業上の課題を単独のセクションで扱うことにした。まずメディアコンテンツ配信の複雑性に注目しよう。権利バイヤーとストリーミングサービスの統合が標準的なプレイブックを書き直そうとしている。ファンのデータやNFTなど、話題のデジタル技術についても産業界のリーダーに質問した。一般に回答は、受動的に権利を購入することから商業的な資産を積極的に運用することへの考え方の転換を反映しており、企業としてのリスクは新しいスポーツビジネスの一環となっている。



図表24：スポーツ権利の販売は今後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



”
B2Bメディアだけに集中するのではなく、消費者への直接配信も検討すべき。全てではないが、有料テレビの普及率が低く、コネクテッド市場の大きい地域には必要である。

Jerry Newman氏, Director of Sport, EMEA at Facebook



インサイト19：権利市場の低迷で両極化が生じ、企業家リスクは不可避

- プレミアムプロパティと非プレミアムプロパティの格差が開くと予想される中、メディア企業間の競争緩和（M&Aと受託放送契約による）が放映権市場を是正している。
- 小売市場の変化によりバンドル型の資金再調達が下火になっている。ライトなファンは利用に応じた料金支払いを望むため、メディア企業は大半のリソースをサブスクリプション主導型のコンテンツに注ぎ、プレミアムでないイベントは資産というより責任と見なしている。
- 初期の資金調達が脅かされているため、非プレミアムプロパティは企業的なリスクを覚悟し、主流サービスに紛れるよりは主にコミュニティから収益を得る方向に向かっている。



ヘッドライン

Canal+がリーグ・アン上位の試合のみ権利取得を希望

Atalanta Mediaが女子サッカー専用のメディアプラットフォームを開発



インサイト20：メディア情勢の分断で独占性が低下

- テクノロジーと消費行動が多様化するにつれ、メディア情勢は断片化（多くのチャンネル、同じ配信システム）から分断（多くのチャンネル、異なる配信システム）に向かっている（ディープダイブX）。
- コンテンツの好みが大きく異なる多様な層が存在する中で、アクセスの制限は海賊版を増やし、新しいファンの増加を妨げるだけでなく、もはや単一のフォーマット（生放送）に支配される時代ではない今日において、得られる価値を制限することにもなる。
- プラットフォーム統合とスーパーアグリゲーター（所有せずにコンテンツを配信）の成長は消費者レベルで部分的に問題を解消するかもしれないが、権利許諾者は、この多対多時代に価値の主要要因としての独占性が自然な経過をたどると認識すべきである。



ヘッドライン

Serie Bクラブが非独占権利パッケージに合意

Mediasetが2021～24年のUEFAチャンピオンズリーグ非独占権利を取得

ディープダイブX

コンテンツ配信プレイブック
の見直し

権利所有者は長年、コンテンツ配信に関して同じやり方に頼ってきた。オークションベースのライセンス供与モデルに圧力がかかる中（プレミアリーグのロールオーバー契約、リーグ・オンの急激な権利価値低下など）、コンテンツと配信は切り離され、長く支持されてきた標準プレイブックの終焉が予想させる。

各撮影所が独自の戦略を持つ（ディズニーは小売業者、ソニーはサプライヤーなど）エンターテインメント業界と同様、今ではスポーツ組織にも複数の配信タイプがあり、純粋なDTCのリスクがおそらく最も高い。WWEとLaLigaがこのほどストーリーミングに関する配信契約を結び、定着したオーディエンスから収益を得られるようDTCからB2B2Cに切り換えた。RecastやFacebook Watchなどのアグリゲーターも、独自のプラットフォームの構築や配布なしでコンテンツの利用を可能にする。

概して追求すべきアプローチは複数の要因で決まる。例えば、メディア市場で大量の権利の価値を増大または縮小させる激しい競争、プラットフォーム中立性の重要性を示唆するストリー

ミングサービスの浸透、IPのプレミアムレベル、自社のメディアケイパビリティに対する権利所有者の投資などである。

分断した情勢の配信最適化は、戦略計画全体に加え、Go-To-Market戦略に最も影響を与える。Serie Aは、最新の放映権入札で、複数の組み合わせをさまざまな条件で許可して選択性を高め、バイヤーに独自のビジネスケースの構築を要求した。

適切な商品の市場適性を判断する難しさに加え、地域特有のアプローチも必要である。巨大エンターテインメント企業間のストリーミング戦争からグローバルな権利市場が形成されることは考えにくい。スポーツコンテンツの魅力は依然として地域的で小規模だからである。したがってコンテンツ所有者は本質的に「グローバル」な戦略を採用し、これまでにない柔軟性とスピードで市場ごとの配信戦略をマスターすることが重要である。



図表25：スポーツコンテンツの配信タイプ

	B2B（ライセンス供与）		B2B2C		DTC（運用）	
タイプ	ライセンス供与 コンテンツ (当初の資金調達)	ライセンス供与 コンテンツ (リスク共有)	ライセンス供与 コンテンツ	運用コンテンツ	所有/運用 プラットフォーム	
例	NHLとESPN	JリーグとDAZN	WWEとPeacock	Table Tennis EnglandとRecast	UFC Fight Pass	
財務リスク	[財務リスクの増大を示す赤い楔状のグラフィック]					
データ活用	低 → 高	低 → 高	低 → 高	低 → 高	低 → 高	低 → 高
コンテンツの 価値	卸売 小売	卸売 小売	卸売 小売	卸売 小売	卸売 小売	卸売 小売

出所：PwCスポーツビジネス・アドバイザー



経営幹部の視点

Bo Han氏, founder & CEO of Buzzer

ライブスポーツを救うには ファンを第一に考える

生のスポーツほど迫力あるものはない。しかし過去10年以上、サブスクリプションサービスが普及し、メディアのバンドル解除が進んだ結果、見つけることが困難になり、スポーツメディアのエコシステムは驚くほど断片化した。さらに若年スポーツファンの消費習慣が変化したために、スポーツ生放送の視聴率が全体的に低下した。簡単に言えば、ファン、特に若年ファンにとっては、何が見たいのか、どうやって見たいのか、いつ見るのかを決めるのが難しい状況になってしまった。ここから生じるストレスがファンを遠ざけ、権利保持者の収益を減らし、多くの人にとってスポーツを縁遠いものになっている。

業界としては、スポーツの生放送を見直し、未来のファンの関心の広がりや消費行動の変化を考慮した上で、最適化した体験を創出する必要がある。まさに「スポーツの生放送をもっと身近に」がBuzzerのミッションである。Buzzerは、コンテンツの発見や共有のツールとして、ファン、特にZ世代のファンをスポーツ生放送に引き戻したいと考えている。その手段がスポーツの大事な瞬間に簡単にアクセスする機能だ。

生のスポーツの活気を維持するには、スポーツファンの次世代に投資する重要性は見逃せない。収益にのみ最適化するのではなく、長期

的にオーディエンスを確保するアプローチに転換する必要がある。それが未来だ。

Buzzerの設立者兼最高経営責任者（CEO）。Buzzerとは、ファンがスポーツの大事な瞬間を見逃さないよう、ハイライトシーンを集め、パーソナライズする新しいモバイルプラットフォームである。Buzzerを設立する前は、TwitterのGlobal Live Sports Partnershipsチームを統括。

図表26：ケーブルからストリーミング配信への移行における主な課題
上位2つ（「重要」と「非常に重要」）を選択した回答者の割合

ビジネスモデルと価格の定義	83.7%
技術上の問題の克服（遅延など）	76.4%
視聴体験のパーソナライズ/拡張	75.7%
オンデマンドコンテンツの供給増加	75.2%
シーズンに関係なく会員を維持する	72.1%
海賊版や 非合法ストリーミングの防止	66.7%

出所：PwC分析、N=577



インサイト21：配信企業が新しい経済の課題に挑戦

- スポーツ産業は、ストリーミング時代にメディア経済の成功を再現するという巨大な課題に直面している。しかも業界の主力（権利を所有する放送局）はビジネスモデルの劇的な転換を迫られている。
- メディア企業の評価額が主にデジタルサブスクライバーの成長で決まるとすれば、旧来のサービスでスポーツ権利の購入に必要なキャッシュフローを引き続き生成し、変曲点に達する（そしてさらに進む）まで複数の配信ラインを維持せざるをえない。
- 移行の財務リスクを経て、ストリーミングは、顧客のライフタイム価値が解約と獲得の繰り返しによって再定義される新しい経済の到来を示している。



ヘッドライン

Disney、Warner、NBCUが
ケーブルとストリーミングの
経済性に悩む

Sinclairが新しいスポーツ
ストリーミングサービスに
2億5,000万米ドルを調達



インサイト22：スポーツコンテンツがストリーミング 時代に順応

- 技術上の問題（遅延など）、限られたライブラリ価値、シーズン性など、スポーツがストリーミングプラットフォームで価値ある資産と見なされるためには乗り越えるべき課題が数多くある。
- それでもスポーツコンテンツには本質的な特性がある。多数のオーディエンスを集めれば、バーチャル広告のチャンスが生じ、エコシステム全体を刺激してスポーツベッティングやeコマースなど隣接的な収益を生み出す。
- スポーツがストリーミングサービスの主力となり、利益の大きいライセンス市場を再確立するためには、コンテンツ所有者が権利をプールした提供規模の拡大、オンデマンドコンテンツのフランチャイズ作成（**ディープダイブXI**）、動画フィードの高度化などに具体的に取り組む必要がある。



ヘッドライン

Bruin Capitalが
バーチャル広告技術に投資

9つの欧州サッカーリーグが
国際放映権を集約

ディープダイブXI

オリジナル番組の価値

生放送や生に近い放送は長年、スポーツメディアの中心的存在であり、オリジナル番組は概して「関連コンテンツ」と扱われてきた。つまり、権利を持つ放送局に与えられる契約の最低条件、商業的目的や価値の低いものである。

しかし時代は変わった。「The Last Dance」は全ての視聴記録を破り、Netflixが制作したF1関連のドキュメンタリーシリーズ「Drive to Survive」は生放送の視聴者を強気に惹きつけた。概してスポーツのオリジナル番組は2つのマクロトレンドで成長しつつある。1つはSVODプラットフォームのコンテンツ支出（Netflixだけでも2020年に1,700万米ドル）、もう1つはメディア消費の非リニア化であり、両方が関連して成長している。

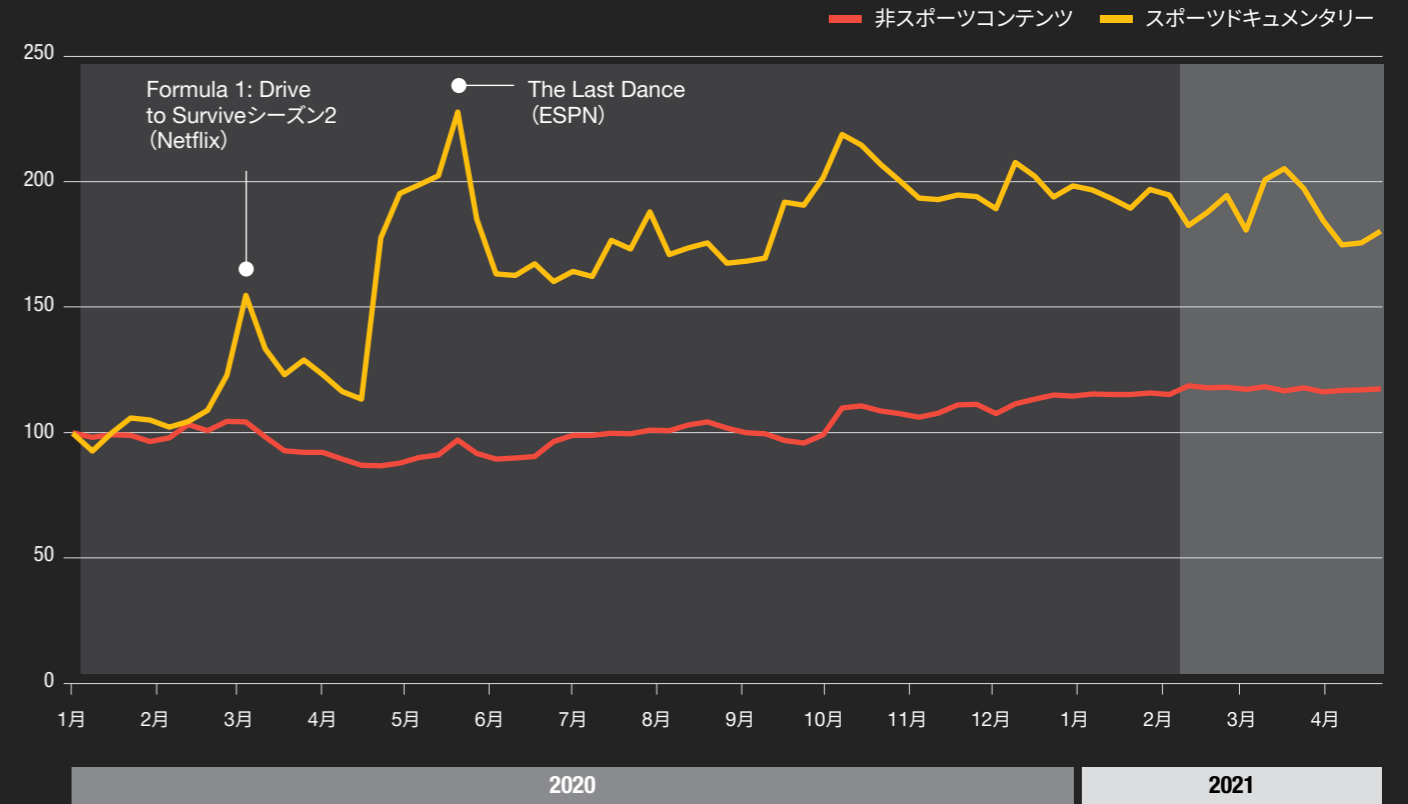
地域を問わずに視聴できるスポーツドキュメンタリーは、世界的に運用されるメディアプラットフォームにとって非常に望ましい資産になりつつあり、スポーツならではのブランドアピールへの関心を示している（ArsenalとAmazon Prime Video、LakersとHuluなど）。権利所有者にとって、このような機会には、ライトなファンにリーチする、ブランドパートナーにアピールする、コンテンツ全般の価値を高めるなど、価値ある副次的な効果がある。

複数のデータソースからコンテンツへの需要を評価するParrot Analyticsの独自インデックスによれば、過去12カ月間のスポーツドキュメンタリーに対する需要は、2020年初めと比較し88%も高くなった。これはスポーツ以外のコンテンツに対する需要の増加率（同期でわずか6%）をはるかに上回っている。多くのライブイベントがキャンセルされた2020年は、このジャンルにとって大ブレイクの年となり、2019年と比べてオーディエンスのシェアは79%拡大した。

Parrot Analyticsのデータは、アスリートに注目したドキュメンタリーがサブジャンルとしては最も有望であり、総需要の40%を占めるとともに供給シェアを大きく上回っている。これは、スポーツ企業やメディア企業がアスリートとともに共同で制作し、肖像権やプロダクションケイパビリティをプールしてまだ大半が手つかずの市場を共同で開拓できる可能性を示している。

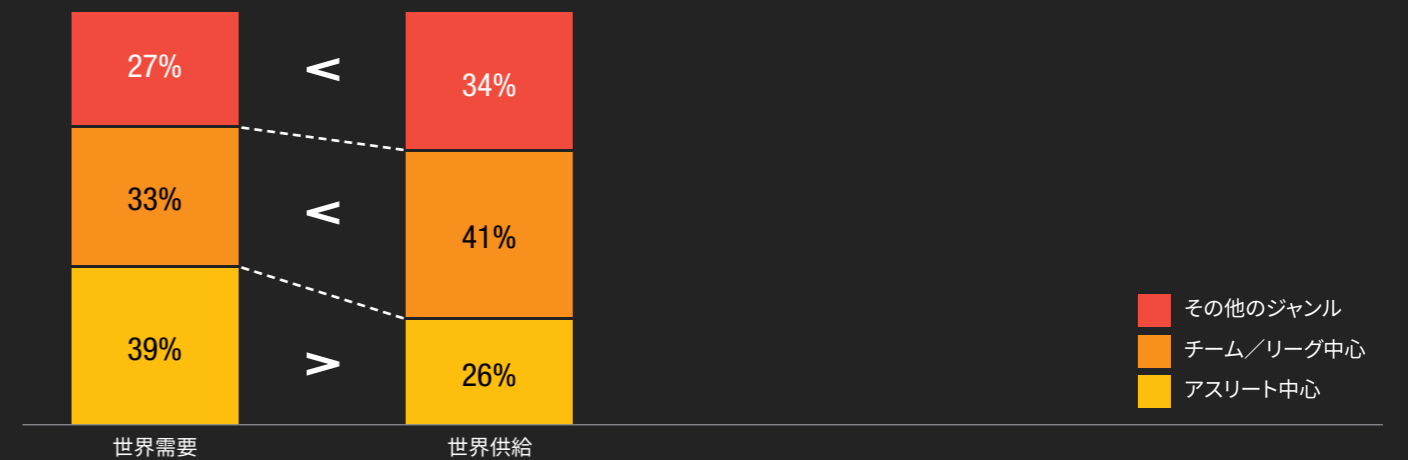
Data provided by Parrot Analytics

図表27：スポーツドキュメンタリーと非スポーツコンテンツに対する世界需要



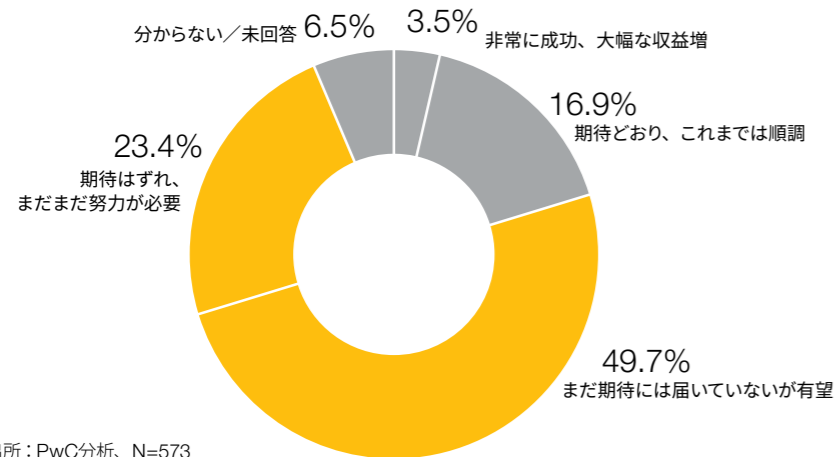
出所：Parrot Analytics、PwC分析 | 01/2020 – 04/2021 | 2020年1月の第1週基準

図表28：スポーツドキュメンタリーの世界的供給と需要（ジャンル別）



出所：Parrot Analytics、PwC分析 | 04/2020 – 04/2021

図表29：権利所有者のファンデータの使用の商業的成功に対する認識
回答の割合



出所：PwC分析、N=573

図表30：今後3～5年間にファンデータがスポーツ組織の商業活動に与える影響
上位2つ（「強い影響」と「非常に強い影響」）を選択した回答者の割合

長期パートナーの価値向上	80.3%
ファンのエンゲージメントとロイヤリティの強化	78.7%
新しいD2C商品の創出	75.6%
放映権販売の最適化	66.5%
チケット販売/マーチャンダイジングの強化	66.3%
短期パートナー/広告主へのインベントリ開放	60.0%

出所：PwC分析、N=573



インサイト23：権利所有者が自社データを活用

- スポーツには注目すべきパラドックスがある。基本的にコンシューマビジネスで事業を展開しているにもかかわらず、モデルは主にB2Bであり、商品と対象市場全体の間にはガラスの天井がある。
- 回答者は、商業的成功が難しいものの、スポーツ組織がソーシャルメディアでオーディエンスを獲得し、大量の自社データベース集積に力を注ぐことで登録ユーザーを持つメリットを追求していることを認めている。
- デジタル収益が量ではなくエンゲージメントの程度に左右されるようになるにつれ、権利所有者にとっての本当の付加価値は規模だけではなくファンあたりの価値によって増加する。このためファンの人口統計プロフィールには途中で収集された行動属性が追加され、逆にファンにも価値を提供することになる。



ヘッドライン

自社でのデータ収集を促進するため、AC Milanがコンテンツ制作に重点

LaLigaが一部の地域でサブスクリプションベースのサービスを開始



インサイト24：データがブランドパートナーシップを再定義し、D2Fを促進

- サービスの利用は価値の高いファンデータを生成する。スポーツは、その資産を最大限に活用し、バランスの取れたデータテクノロジースタックから安定した投資効果を得る方法を理解することが重要である。
- まだ全ての回答者が優先しているわけではないが、ファンデータは、キャンペーンのターゲットを絞ることで長期的なパートナーシップを強化するだけでなく、短期的なパートナーや広告主にインベントリを開放することにより、スポンサーシップ予算だけでなくマーケティング予算も確保する可能性がある（ディープダイブXII）。
- ファンデータは何よりもD2C事業の出発点である。有用なファン情報が商品化のチャンスを示唆し、データが商品の継続的な改善を導き、商品がデータベースをさらに充実させる（ディープダイブXIII）。



ヘッドライン

Federation Equestre Internationalがブランド広告の垂直市場を創出

UEFAが地域的スポンサーシップパッケージを提供するとともに、リーチのターゲットを絞る



スポーツは世界のコミュニティと価値の交換を創出する必要がある。これは信頼と透明性の相互関係である。2020年代のグローバルメディアビジネスを作るには、この方法しかない。未来に目を向けた権利保持者全てがこれを目指すべきである。

Lewis Wiltshire氏, CEO at Seven League

ディープダイブXII

デジタル資産の成熟 —— スポーツの価値提案を考え直す道

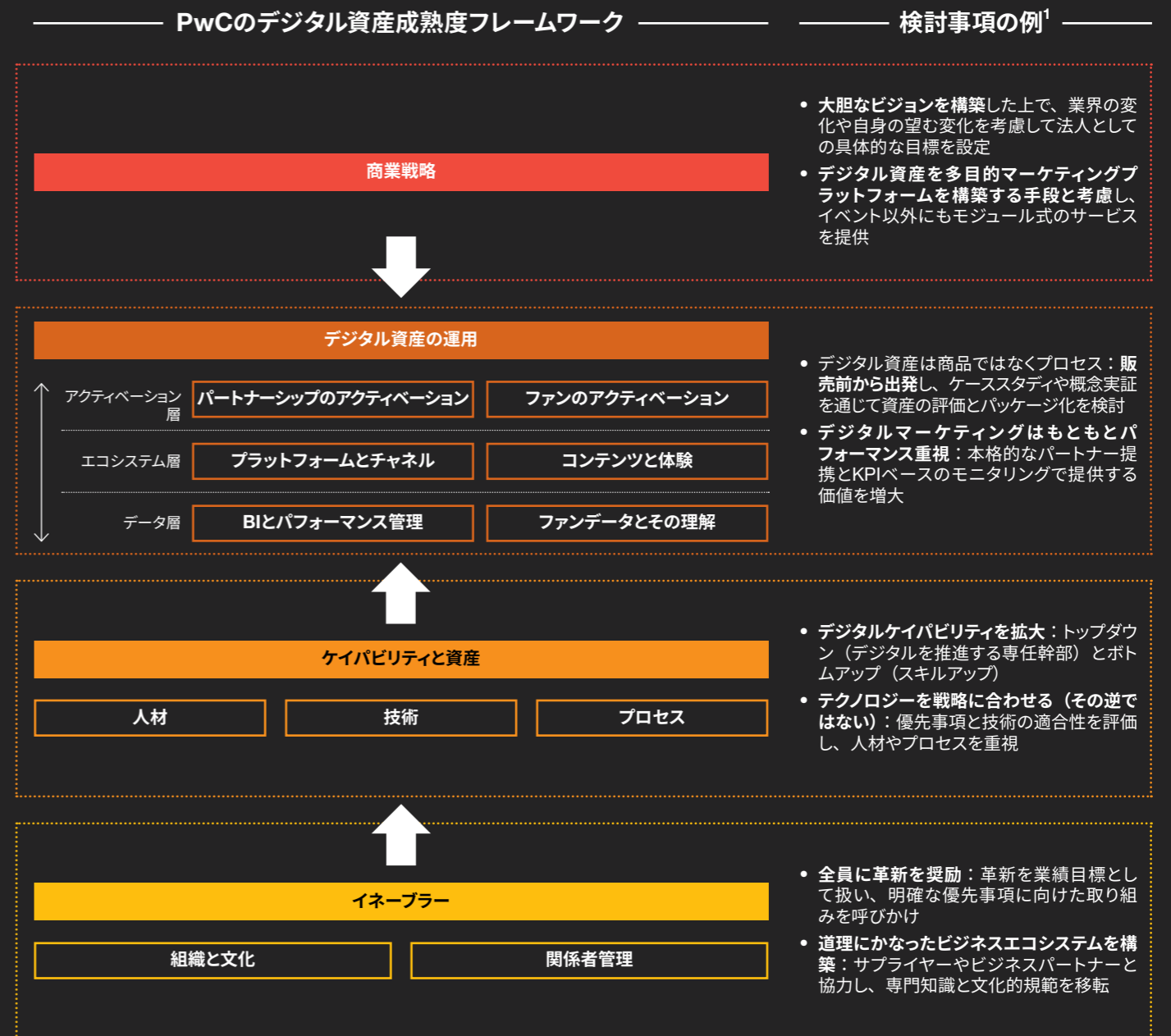
現代のスポーツ組織は矛盾した状況にある。未来のデジタル化が確実にもかかわらず、収益の大半をまだ従来のチャネルから得ているからだ。権利所有者は、移行というより革命に直面している。多様化した「常時オン」の商用プラットフォームとしてスポーツのビジネスモデルを考え直すのである。

これまで大半の労力はライセンス供与収益を保護し、新しいデジタルサービスをパートナーに提供することに注がれてきた。これは、スポンサーがフルファン戦略に基づき柔軟性の高いマーケティングを目指す上で必要な取り組みである。しかしさらに重要なのは、モジュール式の商品ではイベント以外でも価値を得ることができ、指数関数的な成長が可能になることだ。しかしこの可能性は純粋に変革的なビジョンがなければ実現しない。「どうすればパートナーの利益になるか？」から「どうすれば資産の価値を最大限に引き出せるか？」への思考の転換が必要である。

権利所有者によるインベントリの価値評価は、しばしば長期パートナーに支払う意志をはるかに上回る。段階的なサービスや視聴率の投資効果は縮小しているからである。したがって、売り手にとっても買い手にとっても独占性のコストが高くなりすぎれば、成長の道は全く新しい価値提案、つまりデータ、コンテンツ、インベントリ資産を幅広いタイプのバイヤーやパートナーに開放することになるだろう。

デジタル改革は技術的な革新に結びつけられることが多いが、技術革新は戦略の後にくるべきであって、先立つべきではない。PwCスポーツビジネス・アドバイザーはHORIZM社と協力し、デジタル資産の商業利用に注目した成熟度フレームワークを開発した。PwCのコンセプトは誰にでも最適な取り組みを提案するのではなく、デジタル時代に価値を創造するためのカスタマイズしたアプローチを導き、優れたビジネスモデルの再設計につながる主要な面、つまり戦略、運営、資産、ケイパビリティに対応することである。

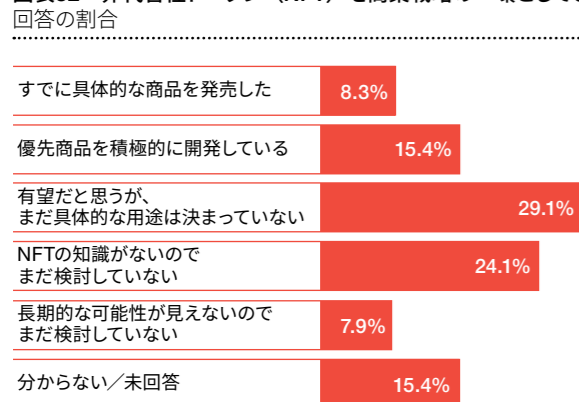
図表31：PwCのデジタル資産成熟度フレームワーク



出所：PwCスポーツビジネス・アドバイザー、HORIZM

¹ 注：全てではなく例示のみ

図表32：非代替性トークン（NFT）を商業戦略の一環としてどのように考えているか？



出所：PwC分析、N=241（権利所有者のみ）



インサイト25：NFTの成長が新しい「pay-to-own（有料で所有）」のデジタル経済を形成

- 「NBA Top Shots」の成功により、非代替性トークン（NFT）はスポーツ組織のビジネスにおいて一気に注目を浴びた。ただし、権利所有者の過半数はまだ一般的な知識や具体的な用途についてのアイデアを持っていない。
- 「pay-to-own」のトレンド（ディープダイブXIII）は、メタバースと呼ばれる仮想ソーシャルスペースの成長を加速すると予想される。ここではデジタルグッズが最終的な通貨となり、スポーツコンテンツやIPにとって有望な空間となるかもしれない。
- デジタルコレクションアイテムが注目を浴びているが、NFTは商品ではなく技術であり、複数の用途がある（チケット販売、メンバーシップなど）。したがって権利所有者は投資に走る前に、まずNFTがどのように自身の長期戦略に適合するかを理解する必要がある。



ヘッドライン

DraftKingsがNFTコレクションアイテムのマーケットプレイスを開設

IOCがnWayと協働でオリンピックNFTピンを作成

ディープダイブXIII

OTTに加え、スポーツコンテンツがD2Fの分野で複数の機会を創出

データケイパビリティが業界全体で向上するとともに、ファンから直接収益を得る機会も生まれている。この可能性を生かすため、当然ながらスポーツ組織は最大の資産に注目している。つまりコンテンツだ。しかし安定した魅力はあるものの、ライブコンテンツはかつてほど振るわない。若い世代ではなおさらである（年を重ねても習慣は変わらないだろう）。

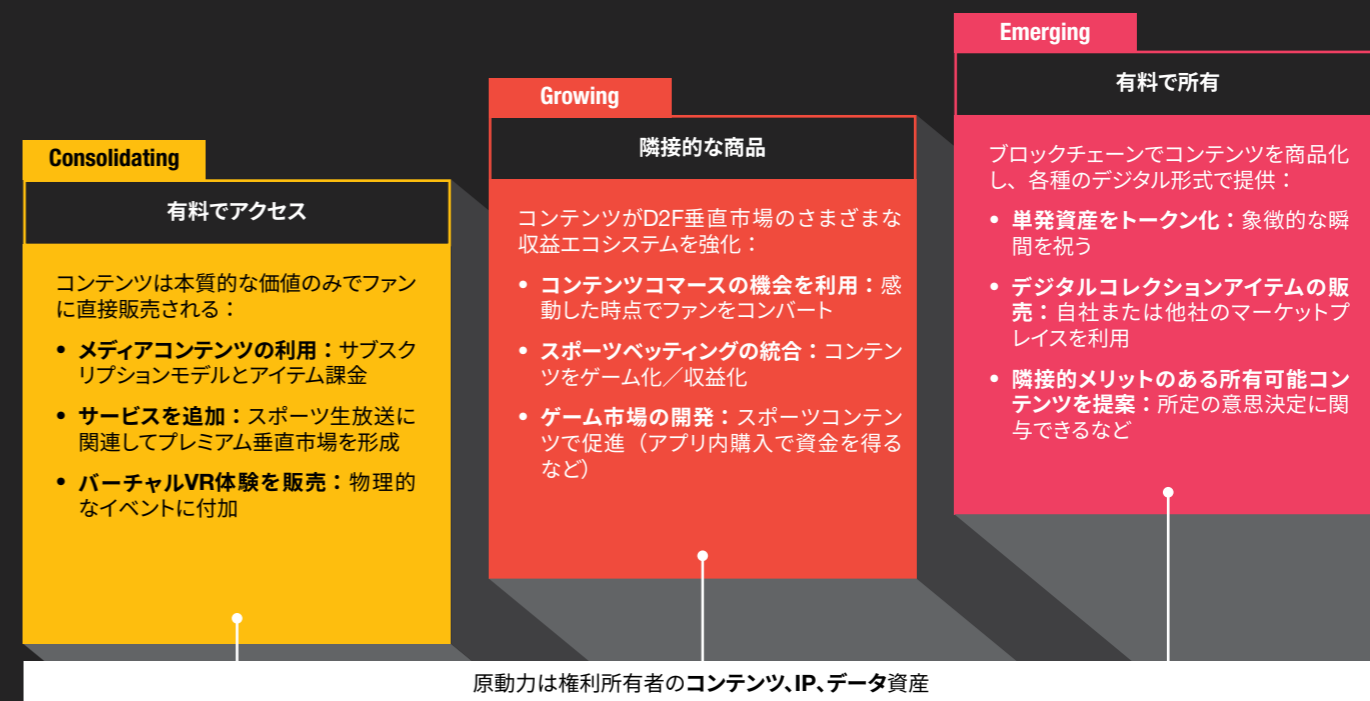
スポーツ組織は、有料コンテンツを増やしてファンを追い詰めるのではなく、ゲーム、ショッピング、仲間とのコミュニケーションなど、スポーツコンテンツにまつわる自然な行動に注目すべきである。テレコム業界が長く利用してきた内部補助（一部事業の赤字を他の部門の利益で埋める）のモデルに従えば、スポーツコンテンツはやはり重要なマーケティング資産である。

コンテンツを通じたショッピングやソーシャルコマースの時代に、スポーツコンテンツはオンライン販売のきっかけとして活用できる。これは、Amazonがプレミアリーグの権利を英国で使用したり、コンテンツサイトのFandomがこのほどショッピングプラットフォームのFanaticalを買収したりしたことからもうかがえる。一方で、Netflixのゲームへの進出も、単独商品としてのコンテンツの商業的限界を示している。

ベッティング企業もスポーツコンテンツやIPに大きく投資し、有料メディア以外にもマーケティングを展開している。例えばBallyはSinclairとの提携発表の数カ月後にAssociation of Volleyball Professionals (AVP) を買収した。

権利所有者は主にOTT、最近ではNFTを通じたD2Fを模索しているように見えるが、ファン向けの商品の起爆剤として、スポーツコンテンツの膨大な価値をもっと十分に引き出すべきである。これこそスポーツの未来の収益モデルの重要な柱となるだろう。

図表33：D2Fコンテンツ収益化のフレームワーク



出所：PwCスポーツビジネス・アドバイザー

注：全てではなく例示のみ

FC RapidのクリエイティブなSNS活用によるDTC収益化

FC Rapidは、ブカレストを拠点とするサッカークラブであり、ルーマニアのトップディビジョンであるLiga Iでプレーしている。しかし、クラブが破産を申告し、第5ディビジョンに降格した6年前の展望は暗かった。スタジアム内外で活気を取り戻すため、クラブは全く新しいマーケティングエンジンでファンを誘致し、既存のファンのエンゲージを強化し、収益を徐々に増加させる必要があった。

ここでクラブが大きく（そしてクリエイティブに）依存したのがSNSである。最も注目すべきは、FC RapidがFacebookのファンサブスクリプション商品を2020年9月から利用し、ファンから直接定期的な料金を受け取れたことである。この月額4.99米ドルのサブスクリプションではさまざまなコンテンツを楽しめる。選手による週1回のポッドキャスト、トレーニング見学の生放送、親善試合の生放送などである。

コンテンツだけでなく、クラブと交流できる会員限定の機会もある。例えばFC Rapidは「会員のための会員による」番組を制作し、ファンがクラブの役員や選手にインタビューできる場を提供した。また、カスタマイズした現地ユニフォームを一部のファンに送るなど、オフラインの体験も設けた。現在までにクラブは750以上のサブスクリプションを販売し、今後も増加を見込んでいる。



要点

業界を一変させようとする大きな力は、現在のところ、まだスポーツの商業運営にそれほど影響を与えていない。しかし、ファンの行動の変化、メディア情勢の変遷、ブランドへの期待の高まりが現実化するとともに、遅ればせながら進化から革命への転換が生じつつある。

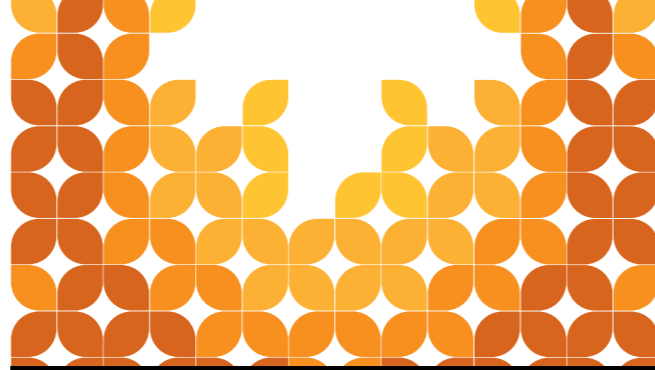
ストリーミングブームが一部の地域のスポーツ権利市場を刺激するなど明るい兆候はあるものの、リニアテレビの全体的な視聴率低下がスポーツコンテンツを小売価格に近づけると予想される。したがって、有料アクセスだけでなく、コンテンツ主導型のさまざまなD2F収益化によって後者を最大化することが重要となる。

メディア企業がスポーツコンテンツの取得を慎重に管理し、ブランドは詳細なマーケティング目的を追求し、消費者は柔軟でコスト効果の高いSpotify風のアクセスを求めるとともに、全ての市場の力は過去にないレベルの流動性に向かい、取引の低価格化と大量化を示唆している。

将来に目を向けると、PwCは、スポーツ組織が商用資産のバンドルを細かく解体して長期的なデフレーションと闘うことが重要だと考える。すなわち融通の利かないパッケージを廃止し、同じイベントリを無限に販売できるデジタル経済の十分な活用である。スポーツ組織がライセンス主体からほぼ営業収益への移行を受け入れるには、かなりの戦略的な取り組みが必要となるだろう。スポーツ組織がこれほど多くの困難とチャンスに同時に直面したことは過去にない。



State of the industry



Sustainability



Transformation



Commercial

PwCスポーツ産業調査データ

市場成長の展望

予想される年間成長率（収益源別）

スポーツ産業における主な市場の力

主な市場の力に関する回答者の感情と準備度

スポーツ組織が持続可能性に積極的に関与する理由

組織戦略の一環として持続可能性に対処しているか？

スポーツ産業は今後3～5年間の
経済的持続性にどう対処すべき？

ファンとの関係を深める最も重要な取り組み

権利所有者が優先するガバナンス改革

スポーツ分野の民間投資家について、
以下の文章にどの程度同意する／しないか？

ゲーム界における物理的／従来型スポーツの大きなチャンス

ゲームフィクションが従来の物理的な
スポーツにどのような影響を与えると思うか？

スポーツ権利の販売は今後3～5年間にどう変わる？

ケーブルからストリーミング配信への移行における主な課題

今後3～5年間にファンデータが
スポーツ組織の商業活動に与える影響

非代替性トークン（NFT）を商業戦略の一環として
どのように考えているか？

インサイト

荒波も収束のきざし

スポーツベッティングとファンタジースポーツの急成長が続く

メディア情勢の転換が変化を生む

スポーツが競技以外の場での影響力を認識

有力者は慎重かつ楽観的

関係者がスポーツの社会的変化を推進

目的を持ったスポンサーシップの増加

女性アスリートが社会運動を積極的にアピール

持続可能性が長期的な推進要因

ファンの影響力が関係管理の負担を増加

期待の高まりが権利所有者の商業スキルを必然的に向上

競技団体や協会が高度な運営を追求

民間投資のブームは続くが、長期的な影響には疑問

ゲームをスポーツに持ち込む（その逆ではなく）：
リアルバーチャルの機会？

ファンの体験以上にゲーム化した
参加の切実な必要性

権利市場の低迷で両極化が生じ、企業のリスクは不可避

メディア情勢の分断で独占性が低下

スポーツコンテンツがストリーミング時代に順応

権利所有者が自社データを活用

NFTの成長が新しい「pay-to-own（有料で所有）」の
デジタル経済を形成

ディープダイブ

アスリート中心のスポーツが人気を集める

持続可能性のリーダーになるには

持続可能な財務モデルを模索するサッカー

ファンの行動に関する調査書

スポーツに関する話題は誰が発信し、
誰が反応しているのか？

複数のアイデンティティに分裂する
スポーツは、未来の姿をどう定義？

投資準備で価値を保護

ファンからアスリートへ革新のバランス

スポーツプロパティの発展に向けた包括的アプローチ

コンテンツ配信プレイブックの見直し

オリジナル番組の価値

デジタル資産の成熟
——スポーツの価値提案を考え直す道

OTTに加え、スポーツコンテンツがD2Fの
分野で複数の機会を創出



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

List of figures

1. Market growth outlook by respondents' best-known market
2. Market growth outlook by type of organisation
3. Expected annual growth rate by revenue stream
4. Key market forces in the sports industry
5. Respondents' feelings about key market forces
6. Level of preparedness of respondents' organisations to react to key market forces
7. Top 15 sports globally determined by video consumption on Facebook
8. Motivations for sports organisations to actively engage in social and environmental sustainability
9. Does your organisation address social and environmental sustainability as part of its corporate strategy?
10. ESG framework for sports organisations
11. How the sports industry should address financial sustainability in the next three to five years?
12. Most relevant initiatives to facilitate relationships with fan communities
13. PwC fan behaviour fact book
14. Media sports conversation breakdown
15. Governance reforms of highest priority to rights owners
16. Driving growth through transformation
17. With respect to private investors in sport, to what extent do you agree or disagree with the following statements?
18. Key success factors for rights owners' deal readiness
19. Greatest opportunity for physical/traditional sports in the gaming space
20. How do you think gamification will impact traditional/physical sports?
21. HYPE Sports Innovation's accelerated start-ups – landscape overview
22. HYPE Sports Innovation's accelerated start-ups – selected properties
23. Sport property development framework
24. How do you think gamification will impact traditional/physical sports?
25. Sports content distribution archetypes
26. Key challenges to manage the transition from cable to streaming distribution
27. Global demand growth for sports documentaries vs. non-sports content
28. Global supply vs. demand of sports documentaries, by genre
29. Perception of commercial success of rights owners' use of fan data
30. Impact of fan data on sports organisations' commercial activities in the next three to five years
31. PwC digital assets maturity framework
32. How does your organisation consider non-fungible tokens (NFTs) as part of its commercial strategy?
33. Direct-to-fan content monetisation framework



Credits

A big thank you to the European Club Association (ECA) and UCLA Anderson School of Management, along with many senior industry executives, for helping to increase the number of respondents by sharing the survey within their networks. Special thanks to Lisa Machado for her creativity designing the publication, Florian Brugger, Marco Cabalzar-Gross and Fabio Good 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.

日本企業への示唆

スポーツ業界におけるサステナビリティ

今年のPwC スポーツ産業調査においては、新たなトピックとしてサステナビリティが取り上げられている。本編でも触れられているとおり、その背景には投資家やファンの中で社会や環境に配慮した取り組みを求める声が高まり、こうした声をスポーツ組織が無視できない状況になっていることが挙げられている。こうした傾向は日に日に高まっており、欧米のスポーツ組織にとってサステナビリティは避けては通れないテーマとなりつつある。一方で、日本のスポーツ界はこうした新たなテーマにどのように向き合っているのだろうか。

日本では、投資家がスポーツ組織に出資・買収するケースはいまだ例が少なく、企業が実業団やスポンサーと言う形でスポーツを支える構図が一般的であろう。ここでは、こうした背景を踏まえつつ、改めて日本のスポーツ界におけるサステナビリティの今後の見通しを考察してみたい。

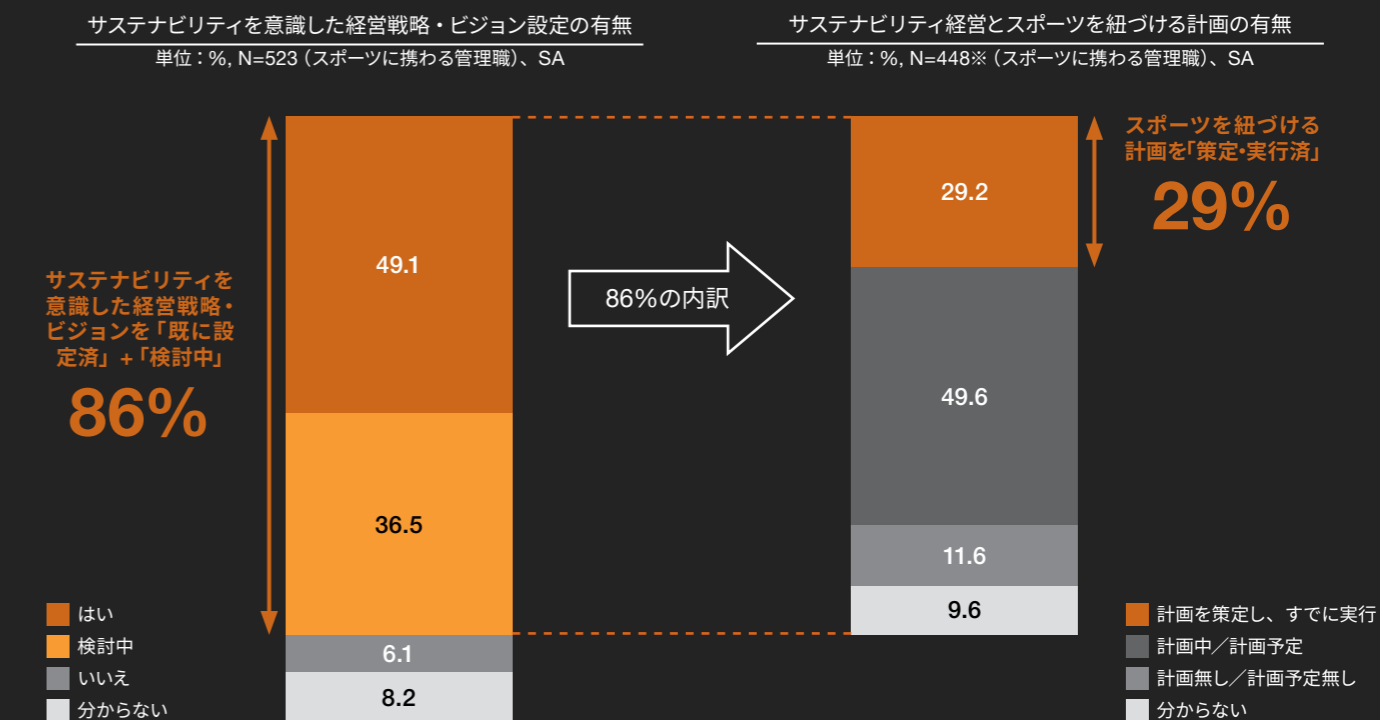
【日本の回答傾向】

本編調査（グローバル）では、スポーツ市場に影響を及ぼす要因として回答者の8割が“社会的役割への期待の高まり”を挙げており、スポーツ組織に属する回答者の5割が戦略の一環として既に実行に移している。

一方で、同調査における日本の回答者の傾向はどのようなものであろうか。回答者数が限られているという点に留意する必要があるが、スポーツ組織に属する回答者の内実行に移しているのは28.57%となっている。また、スポーツ支援企業の関係者を対象とし一般社団法人日本トップリーグ連携機構とPwCが共同で調査した結果によると、86%の企業関係者が既にサステナビリティを意識した（企業としての）経営戦略・ビジョンを設定済みもしくは検討中となっており、その内の29%（全回答者数の約25%）がサステナビリティ経営をスポーツにひもづけ計画を実施していると回答している。

こうしてみると、日本国内ではスポーツ組織のおよそ4分の1程度がサステナビリティに関連した計画を策定し、実行に移している状況と推察される。このように、実行まで至っているスポーツ組織は欧米に比べると少数派ではありつつもの、先に述べたとおりスポーツと密接な関係にある企業関係者の86%がサステナビリティ経営を意識し始めているという実態は、日本のスポーツ組織においても、早晩こうした社会や環境を意識したテーマに向き合うことが求められる未来が訪れることが予想される。

図表34：サステナビリティ×スポーツに取り組んでいる企業割合



※左図「サステナビリティを意識した経営戦略・ビジョン設定していますか」の設問において、「はい」「検討中」と答えた人数

【日本のスポーツ産業とサステナビリティ】

繰り返し述べているとおり、日本のスポーツ産業の特徴として企業との密接な関係が挙げられる。多くの競技では企業が保有する実業団を中心としたリーグ・競技団体運営がなされており、そこでの主要なステークホルダーはクラブチームやそれを支える企業であり、投資家やファンといったステークホルダーとは少々隔たりがある。また、Jリーグ・Bリーグのようなプロリーグは存在するものの、クラブチームの所有権に関してはいわゆる外資規制なども存在し、昨今、海外のクラブチームで行われているような海外投資家による買収劇というのも現実的には起こり得ない。このような環境下ではあるが、今後、日本のスポーツ組織にとってサステナビリティは主たるテーマとなり得るのだろうか。

スポーツ支援企業の関係者を対象とした一般社団法人日本トップリーグ連携機構とPwCの共同調査の結果によると、スポーツ組織と密接な関係にある企業側の声として社会・地域への貢献、サステナビリティ経営への活用を期待する回答が一定の割合を占めている。

あえて触れるまでもなく、政府・企業におけるサステナビリティ意識は近年急速に高まっており、2021年6月に公表された「経済財政運営と改革の基本方針2020」（通称、骨太の方針）でもグリーン社会の実現が最重要課題に挙げられるなど、既に一過性のトレンドではなく、不可逆的な流れになりつつある。

ただし、ここで注意をしたいのは、CSR活動といわれるような従来型の社会課題解決の延長線上でサステナビリティを捉えない方が良く、という点が挙げられる。CSRは、企業活動が及ぼす「負の影響」への責任ある対応として実施するものであり、利益追求とはトレード・オフの関係にあると言われていた。一方、サステナビリティ経営やESGは、環境・社会配慮が企業活動の「必要条件」であり持続的な利益追求と方向性を同じくするものである。つまり、言葉を選ばずに言えば、CSRの時代には社会にとって良いことならばその活動内容はどのようなものでもよいという側面があったが、サステナビリティを推進することは長期的な

視点で企業にどのようなリターンを与えられるのかを考えた上で活動を取捨選択する必要があるということになる。

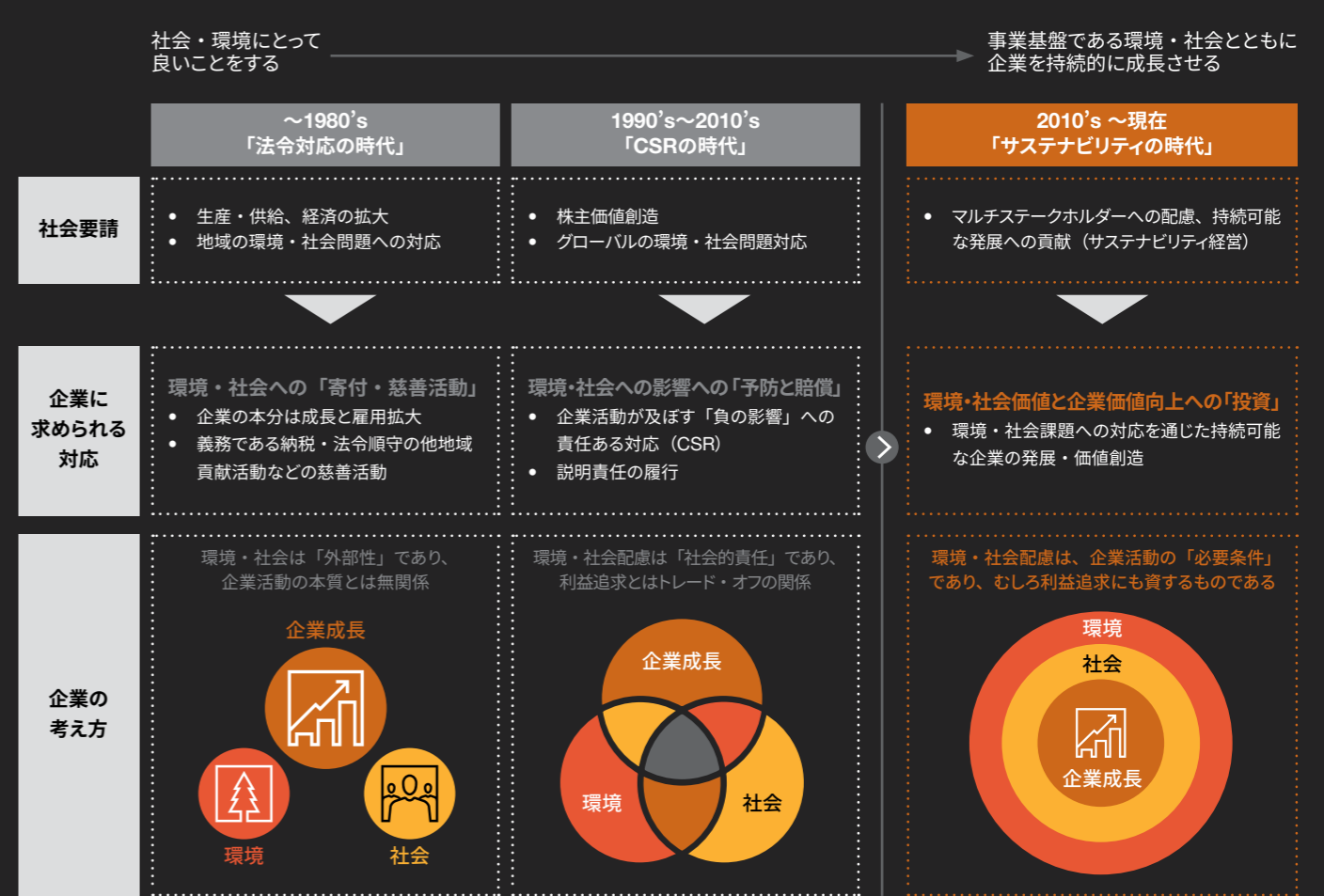
スポーツ組織がこうしたリターンの要求に応えることは簡単ではないが、このような、いわばサステナビリティ・ESGエコシステムの環の中にスポーツを位置づけることで、真の意味での親企業・スポンサー企業のビジネスへの貢献が達成され、ひいてはスポーツ組織自体のサステナビリティにつながるということを認識することが重要であろう。

このようにサステナビリティとは、単なるブームではなく、新たな時代の新たな価値観が創出されつつあるものである。スポーツ組織もこうした流れを的確に捉え、新しい時代のスポーツエコシステムを創造するという意識を持つことが期待される。

図表35：スポーツ組織に期待すること＝社会課題への取り組み



図表36：サステナビリティの重要性



” ”

スポーツ組織は他産業の企業と比べ、社会に対する役割が極めて深い。この役割を果たさないことはファン・スポンサー離れを引き起こすことに繋がるだろう。“正しく物事を進める”だけでなく、“正しいこと”をする時が来ている。

Sports organizations have a profound role in society, much more than companies in other sectors. Not addressing such responsibility may turn off fans and ultimately also sponsors. It's time to “do the right things” and not only “do things right”.

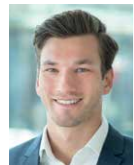
David Dellea, Head of PwC Sports Business Advisory

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 EMEA, working closely with local teams and functional experts throughout the PwC network. Since 2016, we've been publishing PwC's annual Sports Survey, checking the pulse of the sports industry. We hope you found the sixth edition of this publication insightful.



David Dellea
Head of PwC Sports Business Advisory
Focus areas: strategy, organisation and commercial
david.dellea@pwc.ch
linkedin.com/in/daviddellea



Alexander Stolz
Focus areas: strategy, gaming/esports, digital
alexander.stolz@pwc.ch
linkedin.com/in/alexander-stolz



Ioannis Meletiadis
Focus areas: strategy, planning, ticketing/hospitality
ioannis.meletiadis@pwc.ch
linkedin.com/in/ioannismeletiadis



Katharina Honsberg
Focus areas: strategy, organisation
katharina.honsberg@pwc.ch
linkedin.com/in/katharina-honsberg



Stuart Woodcock
Focus areas: transactions, financial due diligence
stuart.woodcock@pwc.ch
linkedin.com/in/stuart-woodcock-41597b32



Patrick Balkanyi
Focus areas: financial audit, assurance and risk
patrick.balkanyi@pwc.ch
linkedin.com/in/patrick-balkanyi-2b217aaa



Myriam Denk
Focus areas: people & change, organisational
myriam.denk@pwc.ch
linkedin.com/in/myriamrosenkranz



Robin Fasel
Focus areas: strategy, sports media, digital
robin.fasel@pwc.ch
linkedin.com/in/robin-fasel



Szergej Maszlov
Focus areas: strategy, planning, transformation
szergej.maszlov@pwc.ch
linkedin.com/in/szergej-maszlov



Shin Szedlak
Focus areas: strategy, planning
shin.szedlak@pwc.ch
linkedin.com/in/shinszedlak



Claudio Prante
Focus areas: deals strategy, due diligence
claudio.prante@pwc.ch
linkedin.com/in/claudioprante



Stephan Hirschi
Focus areas: sustainability
stephan.hirschi@pwc.ch
linkedin.com/in/stephanhirschi



Thibaut de Haller
Focus areas: tax and legal structuring
thibaut.de.haller@pwc.ch
linkedin.com/in/thibaut-de-haller-0bb51b27



Richard Thomas
Focus areas: compliance, risk assurance
richard.j.thomas@pwc.ch
linkedin.com/in/richard--thomas

日本のお問い合わせ先

PwC Japanグループ
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



安達 裕一
公共事業部門
マネージャー



小林 祐介
公共事業部門
シニアアソシエイト



菅原 政規
公共事業部門
ディレクター



安西 浩隆
公共事業部門
シニアアソシエイト



寺尾 慎吾
公共事業部門
アソシエイト

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9,400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285,000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 をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2021年9月に発行した『Sports industry: ready for recovery? PwC's Sports Survey 2021』を翻訳し、日本企業への示唆を追加したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

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

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-2021.html

日本語版発刊年月：2021年12月 管理番号：I202106-03

©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 for further details.

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