

PwC スポーツ産業調査 (第7版)

— 逆境を乗り越えて 新たな フェーズへ —

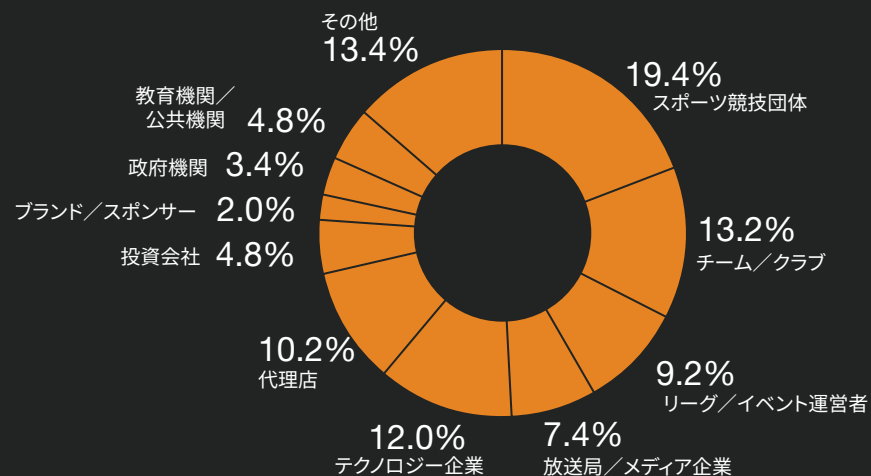


この調査は、PwCのグローバル・スポーツ・ネットワークにより、2022年9月～11月に実施された。世界中のスポーツ産業界リーダーにオンラインで質問票を配布し、合計で43カ国の507人から回答をいただいた。

回答者の多くは経営層・上級管理職などで構成されている。本報告書は、主にこうした回答者からの回答、産業界専門家へのインタビュー、およびPwCのチームが有する知見（多くの実績および洞察）に基づき分析したものである。

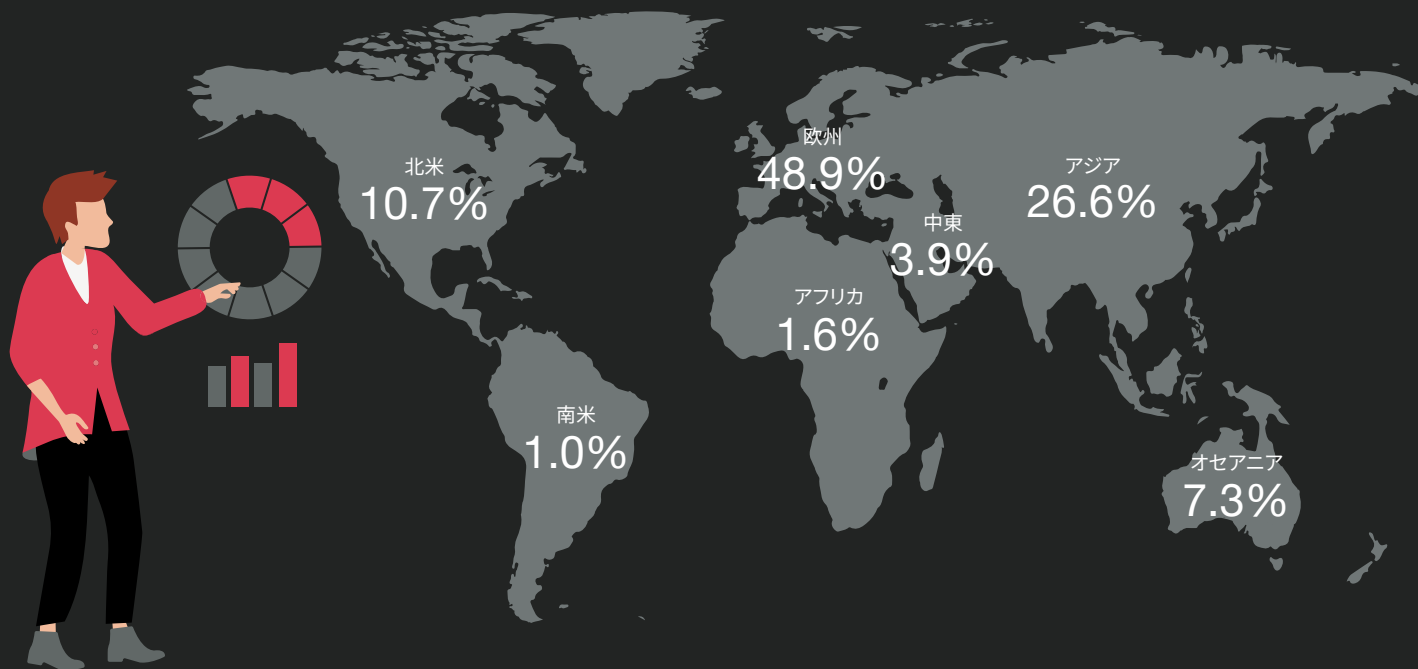
回答者属性

(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)



目次



08 スポーツ産業の概況

15 スポーツへの投資

21 女性スポーツ

27 商業とメディアの展望

32 スポーツ×サステナビリティ

39 スポーツ×Web3.0

46 スマートスタジアム

はじめに

PwCスポーツ産業調査（第7版）をご覧ください。ありがとうございます。今回の調査では、日本を含む43カ国のスポーツ産業界のリーダーから507件の回答をいただきました。スポーツ産業界の現状と将来の方向性について貴重な意見をくださった皆様に心から感謝を申し上げます。

今回のレポートでは、皆様の回答を基にスポーツ産業界の成長予想と主な市場原理に触れつつ、産業の将来を担うと考えられる6つのトピックについて深く掘り下げています。各セクションでは、今後数年間でスポーツ界がどのように進化し、時代の流れに適応していくのかについての議論を喚起します。

全体として回答者は、スポーツ産業界の未来について非常に前向きで楽観的な見通しを持っており、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大による低迷の影響から順調に回復しつつあると考えています。また、予想成長率は、全ての主要な収益源でCOVID-19パンデミック前の水準に戻っています。日本を含むアジアでも今後数年間の予想成長率は前向きであり、国内でも試合観戦時のマスク着用や声出し応援に関する規制が緩和されたことから、今後さらなる回復が期待されます。

本レポートでは、女性スポーツの成長に寄与する主な取り組みを取り上げ、中でも女性スポーツへの興味・関心を惹きつけるためにメディアが引き続き果たすべき重要な役割を強調しています。また、女性スポーツの将来的な競技の発展や人気拡大のためには、女性スポーツ特有の特徴を活かしつつ革新的な取り組みを行うことが必要とも示されています。国内でも、近年新たな女性スポーツリーグが複数誕生するなど、女性スポーツを取り巻く環境に変化の兆しが見受けられます。

また、本調査では、スポーツコンテンツに対する巨大IT企業の関心の高まりや将来の放映権の価値に与える影響についても述べています。国内では従来地上波テレビを中心にスポーツの試合が放映されてきましたが、近年では海外同様に動画配信事業者やIT企業等がスポーツ試合の放映に参画し、消費者がスポーツを視聴する環境にも変化が見受けられます。

さらに今回の調査結果は、機関投資家によるスポーツへの投資の増加に伴い、段階的な変化と将来の成長の促進、スポーツ産業界の戦略的課題におけるサステナビリティの重要性の高まり、Web3.0に対し慎重ながらも注目する姿勢、ファン体験と収益源の多様化を目的としたスマー

トスタジアムのさらなる進展が続いていることを浮き彫りにしています。

国内に目を向けると、従来のスタジアム・アリーナとは一線を画した新たなコンセプトの施設が計画・発表され、開業するとともに、数千万人のスポーツファンが動画配信で試合を楽しむなど、スポーツ産業界の変化が消費者にとってより一層身近に感じられる状況となっています。

加えて、スポーツ庁と経済産業省が共催する「第2期スポーツ未来開拓会議」（2023年2月～）において、2030年以降を展望したスポーツ産業界のさらなる成長産業化に向け、スタジアム・アリーナ改革、スポーツオープンイノベーション、スポーツDXに関する議論が行われるなど、官民一体となり産業界を後押しする環境が整いつつあります。

このような大きな転換点を迎えた国内のスポーツ産業にとって、本レポートの情報が少しでもお役に立てば幸いです。



菅原 政規
PwCコンサルティング合同会社
公共事業部 ディレクター





”

COVID-19によってスポーツ界全体が広範囲にわたる戦略変更と再編成を余儀なくされたが、スポーツ界のリーダーたちは明らかに先へ進む用意ができており、未来に大きな期待を膨らませ確信と信念を持って前進する。

Robert Elstone氏, former CEO, Everton FC

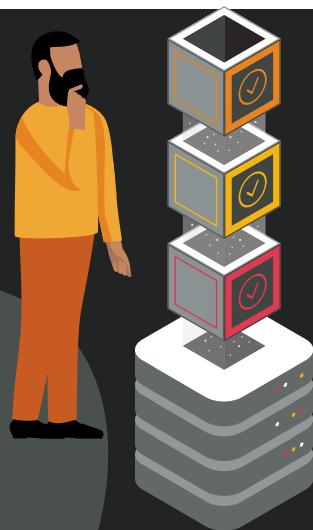


View from the top

約76%の回答者は、
将来のスポーツ放映権を獲得する
上で、大手テクノロジー企業が最も
有利な立場にあると感じている



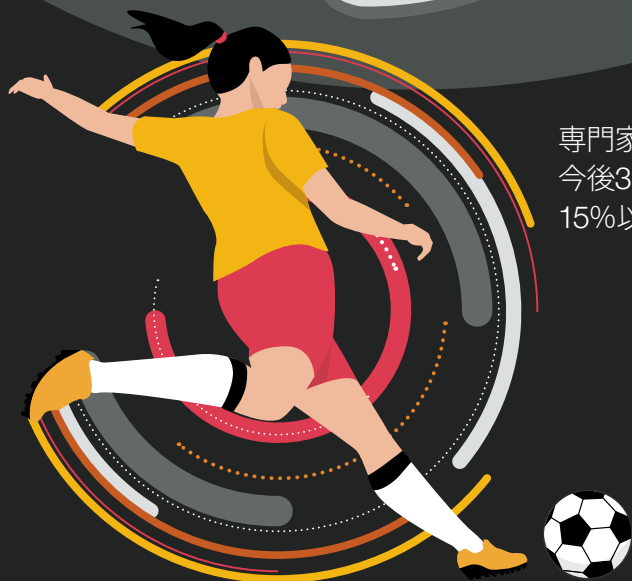
約74%の調査対象
組織はWeb3.0戦略を
有していない



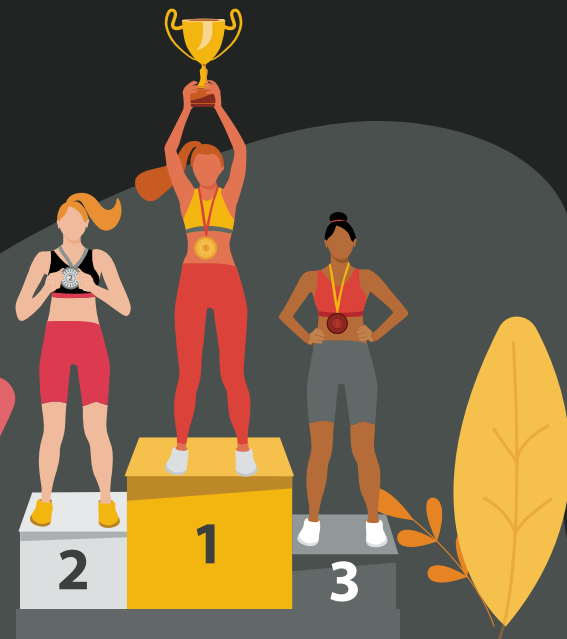
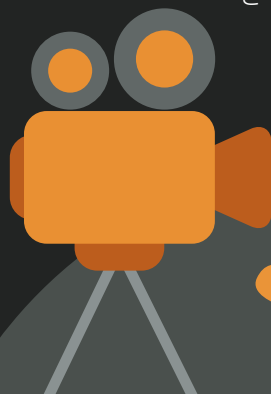
回答者の40%以上は、
コレクティブル(トレーディング
カード、ビデオ、スポーツ用品)
に関して、Web3.0とブロックチェ
ーン技術がスポーツ組織に大きな
機会をもたらすと感じている



専門家の75%以上は、
今後3~5年で女性スポーツの収益が
15%以上増加すると予想



50%の回答者は、
メディアによる報道の拡大が
女性スポーツの成長に最も大
きな影響を与えていると感じている



約**65%**の回答者は、
ハードウェアとソフトウェアに対する投資
の規模がスマートスタジアムの機会を活かす
上で最大の障壁であると考えている



48%の回答者は、
包括的なESG戦略を実施する際、
組織文化を変えることが最も重要な課題で
あると感じている



回答者は、ESGのなかで最も進んでいない
要素として**環境の持続性 (E)**を挙げている

60%弱の回答者が、
ファンから収集したデータの収益化に
成功していると主張



回答者の**83%**以上は、
機関投資家による投資が今後3~5年間に
増加し続けると考えている



スポーツ産業 の概況

2016年以来、PwCのスポーツ産業調査では、産業の課題、機会、および市場の成長に関するスポーツ界のリーダーによる見解を基に、今後の市場動向を分析している。

今年も引き続き、今後3～5年間にスポーツ産業界を変革すると予想される市場原理を分析し、過去12カ月間にスポーツ界のリーダーの見解がどのように変化したかを確認する。

COVID-19による影響から脱したこともあり、調査データから得られた結論は非常に前向きで、スポーツ界は楽観的な見方が大勢を占める。楽観的な見方は全地域に共通しているが、特に北米と中東では大幅な成長への期待が見られる。今回の調査データによると、全ての収益源での成長に加え、新たな事業分野が生まれ、急速に拡大すると予想される。より具体的には、スポーツ産業の将来にとって女性スポーツ市場が重要な役割を果たすことが期待される。

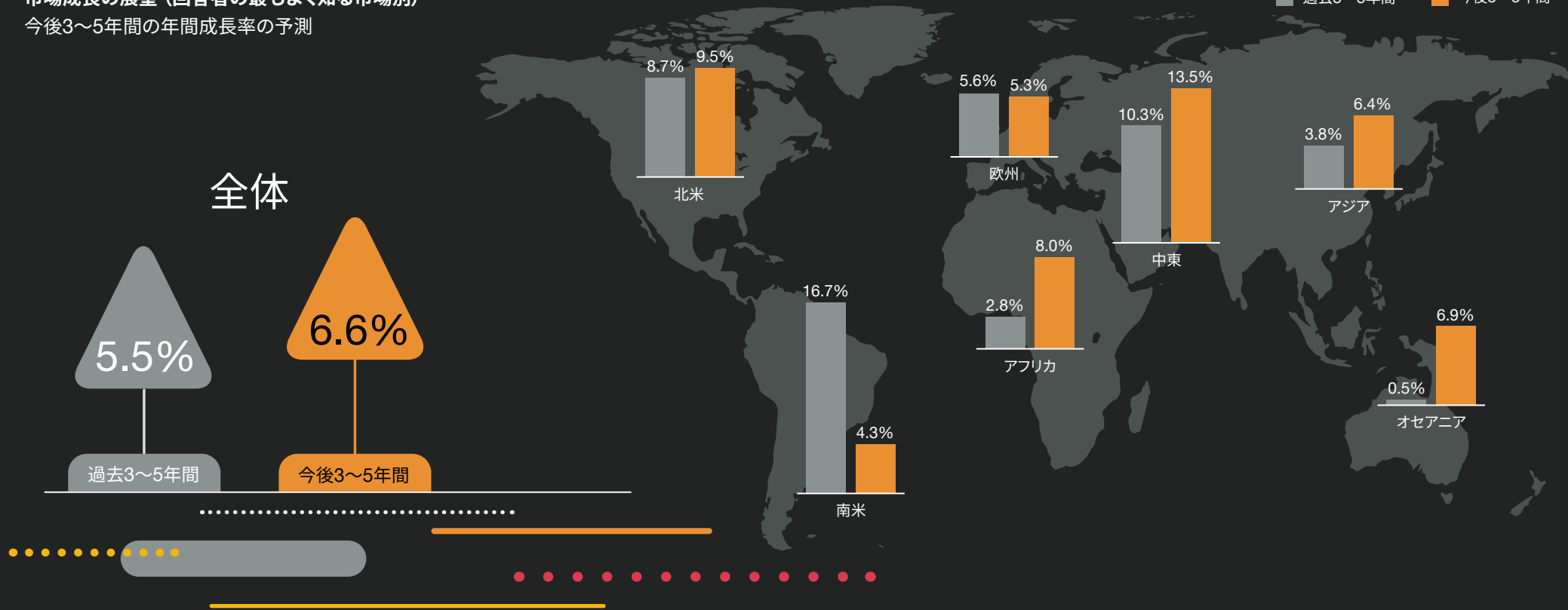
詳細については以下の章で説明する。



市場成長の展望（回答者の最もよく知る市場別）

今後3～5年間の年間成長率の予測

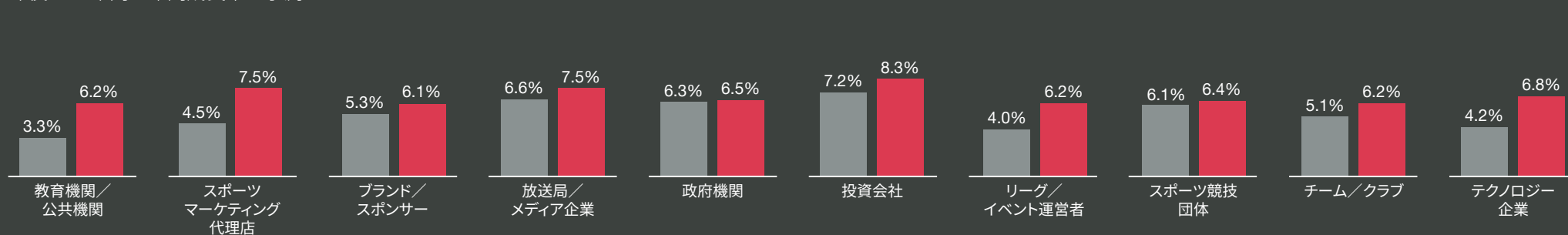
■ 過去3～5年間 ■ 今後3～5年間



市場成長の展望（回答者の属性別）

今後3～5年間の年間成長率の予測

■ 過去3～5年間 ■ 今後3～5年間



出所：PwC分析、N = 507



インサイト 1

着実な回復と楽観的な将来

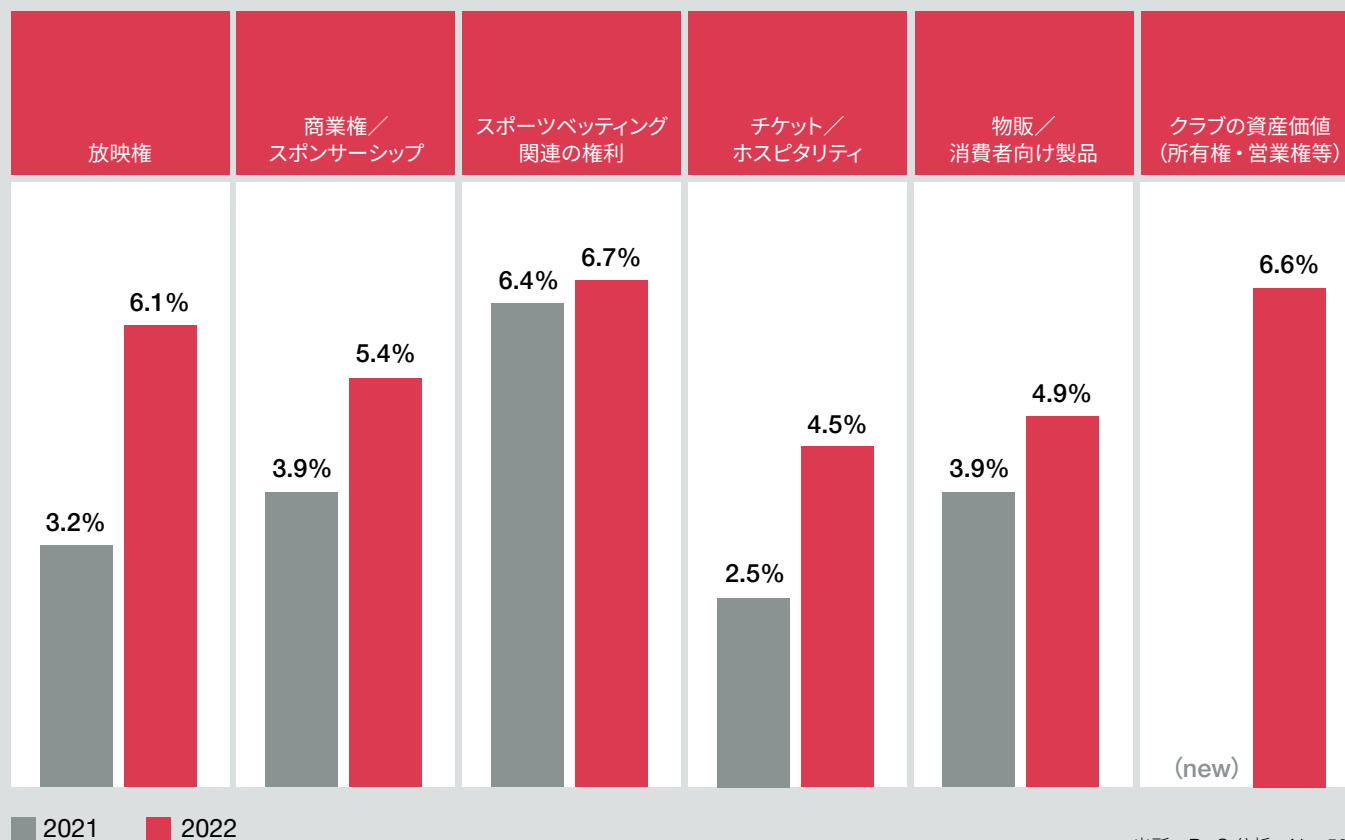
産業界の事例

2029年の
アジア冬季競技大会は
サウジアラビアで開催

変容する
スポーツメディア



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



出所：PwC 分析、N = 507

- ▶ スポーツ産業界が着実にCOVID-19の影響から回復する中、調査の回答者は今後の成長に期待を寄せている。昨年と比較して、認識されている**市場成長の見通しは5%から6.5%へと改善**しており、産業界内で楽観的な見方が強まっていることを示している。
- ▶ 欧州市場は今後3～5年間の見通しが最も控えめだが、北米と中東のスポーツ産業界リーダーは、米国の放映権市場と中東におけるスポーツに関する大規模なプロジェクトへの強い投資意欲に後押しされて大幅な成長を予想している。
- ▶ アジアとオセアニアを除く全ての地域において、過去3～5年間に対する評価は前回の調査よりも前向きである。これは、**産業界内がCOVID-19のパンデミックを予想以上にうまく乗り切ったこと**を示唆している。しかし、アジアとオセアニアの一部の国では、ライブイベントに対する規制が引き続き課され、成長の機会が損なわれている。
- ▶ スポーツ産業界内の全ての関係者は例外なく、過去3～5年間と比較して、**今後数年間におけるより高い成長予想を明らかにした**。こうした楽観的な見方は、メディア企業、スポーツ代理店、投資会社の回答者の間で特に顕著であった。



インサイト 2

放映権とスポーツ ベッティングが 産業の成長を 牽引

- » メディア市場が進化し続ける中、人気スポーツの放映権は依然として世界中で欠かせないコンテンツである。これは、今回の調査で、放映権の今後3~5年間の年間成長率の予測が前回調査時の約2倍となっていることから明らかである。こうした楽観的な見方は、高水準の視聴率、放映権をめぐる競争の激化、差別化された放映権の収益化モデル（Apple、Amazon、Googleなど）によって後押しされていると考えられる。
- » 見通しは全ての収益源にわたって昨年よりも前向きであり、これはスポーツ産業界がCOVID-19の感染拡大から順調に回復しつつあることを示唆している。それは過去2年間、行動制限に関連した不確実性によって大きな影響を受けたチケット販売とホスピタリティの予想成長率の大幅な上昇にとりわけ明白に表れている。
- » スポーツベッティング産業界は、新しいテクノロジーへの継続的で大規模な投資と、新たな若年の観客層とのエンゲージメントに支えられ、**大幅な成長（6.7%）を実現すると予想されている**。しかし、ベッティングに対する大衆の目はますます厳しさを増しており、将来の市場成長は、スポーツ産業が責任ある行動を促進できるか否か、社会への悪影響を回避できるか否かに依存すると考えられる。

産業界の事例

高成長軌道を進む
スポーツベッティング

世界のスポーツ放映権は
2024年までに
600億ドルを超える
見込み

インサイト 3

チームの資産 価値の向上は 今後も続く 見通し

- » 今年の調査では、新たに**クラブの資産価値（所有権・営業権等）**を分析した。回答者は今後3~5年間の成長率を6.6%と予測している。こうした強気な見方は、世界中で見られるスポーツ産業界のM&A活動の増加と最近の価値の実現に顕著に表れている。
- » トップスポーツチームの相対的な不足は、プライベートエクイティ企業や複数クラブを所有する「マルチクラブ・オーナー」といった新しい投資家からの需要の増加と相まって、チームの資産価値増大の重要な促進要因となっている。過去12カ月間、NBA、NFL、プレミアリーグ、セリエAのチームは全て記録的な金額で売却されている。
- » 放映権市場が引き続き堅調で、新たなビジネスモデル（マルチクラブなど）が台頭する中、**クラブやフランチャイズの所有権に関心を持つ当事者が増加することは十分に予想され、それがチームの資産価値をさらに押し上げると考えられる。**

産業界の事例

スポーツフランチャイズ
の価値急騰の背景

スポーツ資産が
新たな収益化の
手段になる可能性



インサイト 4

女性スポーツは成長の最前線に



主な市場原理のランキング

1	メディア情勢の変化
2	女性スポーツの成長
3	ファンの好みや行動の変化
4	環境・社会・ガバナンス (ESG) の重要性の増大
5	ファンの発言力と影響力の増大
6	機関投資家の役割の増大
7	テクノロジー (ブロックチェーン、ARなど) の利用の拡大
8	スマートスタジアムの台頭



出所：PwC 分析、N = 507

産業界の事例

女子ラグビーの
明るい未来

WSLの
テレビ視聴率は
引き続き上昇



- » 今回の調査でも、メディア情勢の変化は最大の市場原理として挙げられている。しかし、トップに立った理由は前回の調査とは異なるものと考えられる。前回調査の時点では、スポーツ産業界にとって変化の意味が不確定であり、その不確定度合の大きさが上位の理由だった。それに対して**今年のランキングは**、メディア情勢の変化が成長の機会であるという**市場の楽観的な見方を反映**している。
- » 今回初めて「女性スポーツの成長」を回答の選択肢に加えたところ、早速ランキング表で第2位となった。この市場は過去数年間、将来性を垣間見せてきたが、今や女性スポーツがこの産業界の重要な力としていよいよ台頭してきたことは明らかであり、当面の大幅な成長が強く期待されている。
- » 興味深いことに、**NFT、デジタル通貨、およびメタバースの成長の可能性**は、スポーツメディアで広く報道されているものの、スポーツ産業界のリーダーはより慎重な認識を示した。この「様子見」の姿勢にはさまざまな理由があると考えられるが、こうしたスポーツ産業界の商品ポートフォリオのリフレッシュはやや誇大で議論の余地はあるものの長らく待ち望まれてきたのであり、これがどのように進展するか、そしてスポーツ産業界のリーダーの期待が今後どのように発展するかを確認するのは興味深い。



インサイト 5

マクロ経済の課題と地政学的な不安定性が回復を脅かす



主な市場の脅威のランキング

1	生活費の高騰／インフレ
2	景気減速の可能性
3	地政学的な不安定性
4	規制の枠組みの厳格化

出所：PwC分析、N = 507



産業界の事例

インフレがスポーツに及ぼす影響

ロシアによるウクライナ侵攻によってスポーツの中立性が崩壊

- » インフレと生活費の高騰が最上位にランクされ、チケット、サブスクリプション、スポーツベッティング、グッズの費用を支払う余裕のある人が減少するという懸念がある。スポーツファンの購買力の低下は、COVID-19後の前向きな回復に対する阻害要因として働く可能性がある。
- » ロシアによるウクライナ侵攻と地政学的な不安定性の高まりの両方が制限や制裁への懸念を高め、スポーツ産業界にさらなる悪影響を及ぼす可能性がある。
- » スポーツと政治の距離はますます近づいており、これは困難な状況を乗り切ろうとしている全ての関係者にさらなる試練をもたらしている。



要点

本調査結果から、スポーツ産業界が過去数年よりも楽観的な見方を強め、COVID-19の感染拡大からの回復が進んでいることを示唆している。調査の回答者は、特に女性スポーツの台頭、ESG、機関投資家による投資の拡大が今後数年間のスポーツ界を形作る新しい主な市場原理になると指摘した。しかし、COVID-19の感染拡大からの回復を脅かす可能性がある重大な逆風となりがねない重要な要因もいくつか特定されている。



スポーツへの 投資

今回の調査では、機関投資家が考えるスポーツ界に関する今後の見通しと優先課題についてスポーツ界のリーダーに尋ねた。その関心は、スポーツへの投資意欲の高まりが続くかどうか、またスポーツ組織にどのような機会が存在する可能性があるか（またはないか）という点にあった。また、業界内でまだ解明されていない価値創造の重要な要素や、所有構造の変化に伴うマイナス面のリスクについても調査した。全体として、得られた知見は機関投資家による投資が今後も増加することを示唆しており、これは放映権収益の成長見通しと、スポーツコンテンツに対する消費需要の底堅さによって支えられている。今回の調査結果はまた、投資家とその買収対象となるスポーツ組織との関係の変化に対する懸念を示している。機関投資家による投資はさまざまなスポーツプロパティ（リーグやチーム、イベント等の資産）の価値を引き出す上で鍵となる一方、株主グループ、組織、ファンの間における緊張やズレにつながる可能性もある。



インサイト 6

機関投資家の関与度が増加

機関投資家による投資はスポーツ産業界にどのような影響を与えるか？

回答の割合

機関投資家による投資は過去3～5年間、
スポーツ業界に概ねプラスの影響を与えている

69.9%

機関投資家による投資は過去3～5年間、
スポーツ産業界に大きな影響を与えていない

30.1%

N = 402

スポーツへの投資は、
平均以上のリターンを求める投資家によって牽引されている

59.8%

スポーツへの投資は、投資収益率ではなく
感情と情熱によって牽引されている

40.2%

N = 455

機関投資家によるスポーツへの投資は、
今後3～5年間、引き続き増加する

83.3%

機関投資家による投資は頭打ちとなっており、
今後3～5年間には減少する

16.7%

N = 461

機関投資家は引き続きプレミアムプロパティ
(世界的に人気の高いリーグやチーム、イベント等の資産)に投資を集中する

67.6%

機関投資家は、スポーツエコシステム全体で
プレミアム以外のプロパティや資産に重点を移す

32.4%

N = 457

機関投資家とスポーツ組織の目的は一致している

26.0%

機関投資家とスポーツ組織の目的は一致していない

74.0%

N = 442

出所：PwC 分析

産業界の事例

RedBird Capital、
ACミランの買収を完了

Silver Lake、Aリーグの
少数株式取得を発表



- » 今年の調査の回答に基づくと、スポーツ産業界に対する機関投資家の投資意欲は減退の兆しを見せていない。回答者の83%以上が、今後3～5年間、機関投資家によるスポーツ産業界への投資は増加すると予想している。
- » RedBird CapitalによるACミランの買収やCVC Capital Partnersによるスペインのラ・リーガとのパートナーシップなど、欧州のサッカーリーグにおける注目度の高い取引も、この傾向を裏付けている。米国の主要リーグにおいても多数の取引が締結されている(デンバー・ブロンコス、フェニックス・サンズ の買収、Arctos Partnersによる投資など)。
- » しかし、機関投資家による現在の活動と成長予想を支えている要因は何だろうか。スポーツ組織が追加のリソースを求め、スタジアム内外で競争力を維持しようとする一方、投資家はCOVID-19のパンデミックにも負けない消費需要の底堅さを受けて投資意欲を高めている。ただし投資に関する基本的な問題(投資回収率、利用可能なプロパティの数、関係者の目的の一致など)は残っており、このチャンスがいつまで持続するかは不明である。



インサイト 7

品質へのこだわり



産業界の事例

NBA、プライベート
エクイティを容認

UEFA、財務的な
持続可能性向上に向けた
規制を導入



- » 今年の調査の回答は、機関投資家が投資の選択肢として人気スポーツの放映権、チーム、および組織を優先していることを示している。回答者の67%は、この傾向が今後も続く予想しており、その背景には**放映権収益が継続的に高騰し魅力的であること**、ひいてはチームの資産価値が上がり、さらなる価値を得られるという考えがある。
- » スポーツにおける規制環境の変化に伴い、潜在的な投資家に対する参入障壁も引き下げられている。近年、いくつかの米国リーグ（NBAとMLS）が**クラブ所有権のルールを緩和し、機関投資家による少数株式の取得を初めて許可した**。同様に欧州では、サッカークラブへの投資を行う投資家がクラブの持続可能性向上に向けたUEFAの新しい規制を前向きに捉える可能性がある。
- » スポーツ組織は、機関投資家による投資と引き換えに**どの程度まで組織の支配権を放棄するかというジレンマに直面する可能性がある**。この課題は今年の調査結果において明らかであり、回答者の74%は、投資家とスポーツ組織が常に一致した目的を持っているわけではないという見解を示している。



インサイト 8

変化を促す新たな投資

機関投資家がスポーツ産業界でさらに大きな収益を得るには？

回答の割合、上位三つを選択

ストリーミング配信、スポーツベッティング、デジタルに関する新たな投資機会をつかむ	38.4%
関係者間で目的の一致を図る	35.6%
スポーツ組織を改革する（マインドセットや働き方の改革）	35.6%
女性スポーツへの投資を加速する	34.8%
メディア／商業パートナーシップの売上を改善する	29.0%
ファン体験の最適化とパーソナライズ化に投資する	28.2%
新たな大会／トーナメントを立ち上げる	23.9%
関連業界（eスポーツ、メディア、小売など）への投資や事業拡大を進める	23.7%

出所：PwC分析、N = 489



産業界の事例

Arctos Partners、
スポーツに大規模投資

FCバルセロナ、
Sixth Streetによる
追加投資を承認

- » 最近の経営陣の失敗とCOVID-19の感染拡大の影響から、スポーツ組織のガバナンスや意思決定の構造に注目が集まっている。機関投資家はスポーツ産業界の変化のきっかけを作る可能性があるが、近年注目されているESGに関する課題とスポーツへの投資を関連づける必要がある。
- » 当然のことながら、スポーツ組織が新たな市場機会から収益を得るよう進化し、さらに高度な事業を行うようになれば、全ての関係者に価値を提供するようになるため、機関投資家は変革の潜在的な推進力になりうると本調査への回答者は考えている。
- » さらに、最近見られるD2Cなどの新しいビジネスモデルの台頭が、組織面のシナジーと効率化によりさらなる価値を生み出すという投資家たちの考えを示している。（CVC Capital Partnersによるラグビーエコシステム全体への投資など）



インサイト 9

女性スポーツの人気と 投資によるさらなる成長加速



- » 2022年は女性スポーツにとって飛躍の年となった。回答したスポーツ産業界リーダーの35%近くが、女性スポーツが有望な投資の機会であり、その価値はスポーツ産業界内でさらに高まる可能性があると考えている。今後の重要な課題は、どのように女性プロスポーツの普及を引き続き促進し、次の段階へと引き上げるかである。
- » 多くの女性スポーツはまだプロ化の初期段階にあり、商業的な構造や競技形式を柔軟に形成できることを歓迎する投資家にとって魅力的である。こうした柔軟性は、とりわけ18~24歳の参加者および視聴者の間で人気が高まっていることと結び付いている。例えば、Sky Sportsは、有料テレビにおけるWSL (Women's Super League) の平均視聴率が昨年比で170%増加したと報告している。
- » スポンサーは、女性スポーツの可能性に関心を強めており、今年には多くの商業パートナーシップが結ばれている (NikeとWNBAとの関係が拡大するなど)。しかし、機関投資家はまだこのトレンドを追うことはせず、長期的な消費需要と商業的チャンスの様子を窺っている。

産業界の事例

WSL、テレビ放映権契約をBBCおよびSky Sportsと締結

WTA、CVC Capital Partnersの投資を検討





経営幹部の視点

Luis Vicente氏
Chairman of APEX Capital

Luis Vicente氏は、スポーツにおける革新、変革、商業的成長、およびブランドエンゲージメントを30年にわたって牽引してきたスポーツ産業界のベテランである。彼は産業界のソートリーダーとして、またスポーツにおけるビジネス変革の指導的な提唱者として知られている。これまでに、Eleven SportsのCEO、Aser Venturesの取締役、FIFAの最高デジタルトランスフォーメーション&イノベーション責任者などを歴任している。

機関投資はすでに定着

スポーツは世界最大のコミュニティであり、機関投資家にとって比類のない機会である。近年は産業界内（特に米国外）の認識に大幅な変化が生じ、スポーツプロパティが機関投資の対象として利益や価値をアピールしている。投資家も同様に、スポーツプロパティに強い関心を持っている。投資家は、スポーツが投資機会であるだけでなく、文化やブランド、新しい顧客層に参入する好機であることを理解している。これには、事業上のシナジーを生み、新しい市場への道を開くという二次的な利点もある。産業界の観点から見ると、スポーツの規制当局だけでなく、新しいグループが現状に影響力を及ぼすのは健全である。

スポーツには一定の非効率性が内在する。プロパティ間の競争が非常に激しいため、プロパティ同士が協力してスポーツと産業界の成長に尽くすことはあまりない。

したがって、投資家は、スポーツプロパティ間の格差を埋め、事業レベルでの不必要な競争をいっさか取り除く助けとなるだろう。重要なのは、スポーツプロパティと投資家が、強固な事業理念と実績のモニタリングを踏まえ、長期的な思考と戦略へ移行することである。この産業界は長い間、最新の放映権のサイクルや競争を重視し、短期的なタイムテーブルで動いてきた。

今後は、機関投資家とファンやアスリートを結び付けるプロジェクトが成功するだろう。とりわけアスリートは、スポーツ投資の分野で独自の優位性を保持している。事業で成功するための考え方や手段を生来持っているだけでなく、デジタルの世界で成功する上でも有利な立場にある。今日のアスリートは、テクノロジーによるコミュニティとの直接的なエンゲージメントの価値を理解しているデジタルネイティブである。アスリートがビジネスリーダーやビジネスオーナーへ移行していけば、最終的にはスポーツに大変革をもたらす。



女性

スポーツ

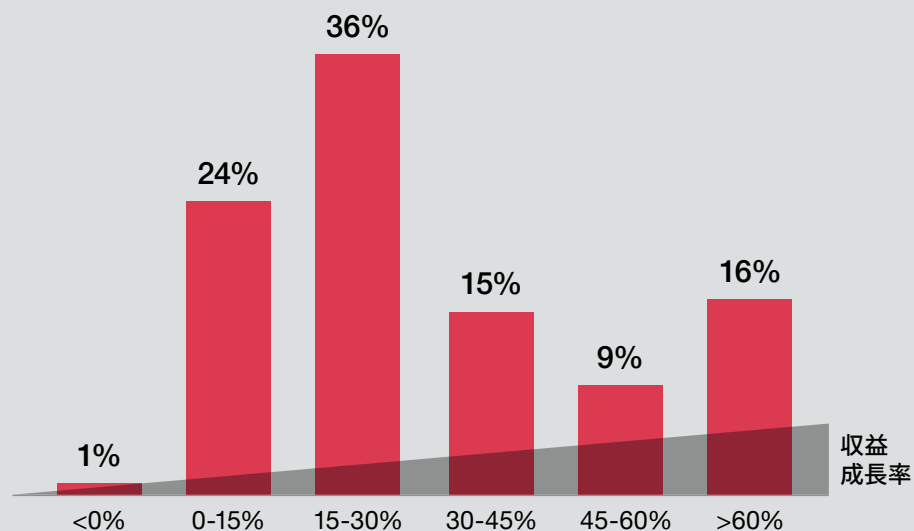
ここ数年、世界中で女性スポーツの人気が高まり、数々のメガイイベント（UEFA欧州女子選手権2022やラグビーワールドカップ女子大会など）が開催されてきた。その上、今年の調査データは、スポーツ産業界のリーダーたちが女性スポーツを重要な成長機会と捉えていることを示している。このセクションでは、女性スポーツの成長に寄与する効果的な取り組みについて議論し、この成長をどのように加速できるかを検討する。女性スポーツを発展させるには、メディア報道を大幅に拡大させ、人気に勢いをつけることで、関係者を徐々にではなく一気に動かすことをPwCは提案する。最後に、特色あるストーリーテリングの機会とパートナーシップを通じた女性スポーツならではの利点を紹介する。



インサイト 10

女性スポーツ を動かす さまざまな 「追い風」

今後3~5年間の女性スポーツの予想収益成長率
回答の割合



出所：PwC分析、N = 463

”

女性スポーツに対する認知度や参加度、ファンによる活動、それに基づくビジネスの全てが成長している。この好循環は順調に進んでおり、上昇軌道はとどまるどころを知らない。

Jon Wyatt氏, FIH Sport Director

産業界の事例

女性スポーツの
人気急上昇

女性スポーツが
2022年の話題を
さらった理由

- » 女性スポーツは近年、その大きな可能性を認識する関係者の増加を受け、飛躍的な成長を遂げている。回答者の70%以上が今後3~5年間に**2桁の成長**を予測している。
- » 女性スポーツの将来性を認識することは重要な第一歩であるものの、まだ進むべき道のりは長い。女性スポーツは歴史的に（そして今も）あらゆるレベルの競技で資金不足であり、メディアへの露出も限定的である。さらに、スポーツ産業界全体で**上級管理職に占める女性の割合は依然として低い**。
- » 産業界にとって当面の主要な課題は、**本格的かつ持続的な変化を生成**し、現在の勢いを生かして女性スポーツを経済的に持続可能な分野へと発展させることである。

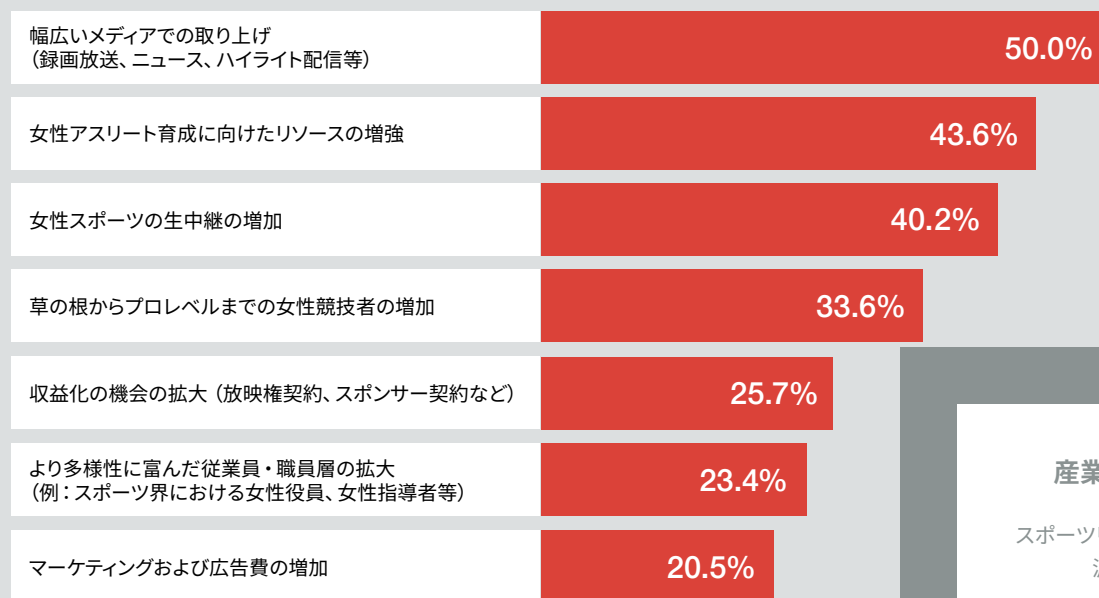


インサイト 11

競技場の内外で認知度を高め、 成長を大きく加速

女性スポーツの成長に寄与する最も効果的な取り組み

回答の割合、上位三つを選択



出所：PwC分析、N = 482



産業界の事例

スポーツリーダーシップの
波に乗る

女子ラグビー
- まだ始まったばかり

WSLの観客数が
過去最高を記録



» 近年、女性スポーツのプロ化が進み、視聴者数やスポンサーシップ、商業的関心も増大しているが、回答者の過半数は**メディアでの取り上げの拡大が欠かせない**と指摘している。

» メディアによる女性スポーツの取り上げが拡大すれば、女性スポーツに対し多くの商業パートナーの興味を引き、金銭や人材等のリソースと選手育成への投資を刺激する。その結果、**ファンにとってこれまで以上に充実したサービスを提供することができるようになり、収益化の機会が拡大する**と考えられる。言い換えれば、影響力の強いネットワーク上で女性スポーツの認知度を高めれば、大きなインパクトを与える可能性がある。

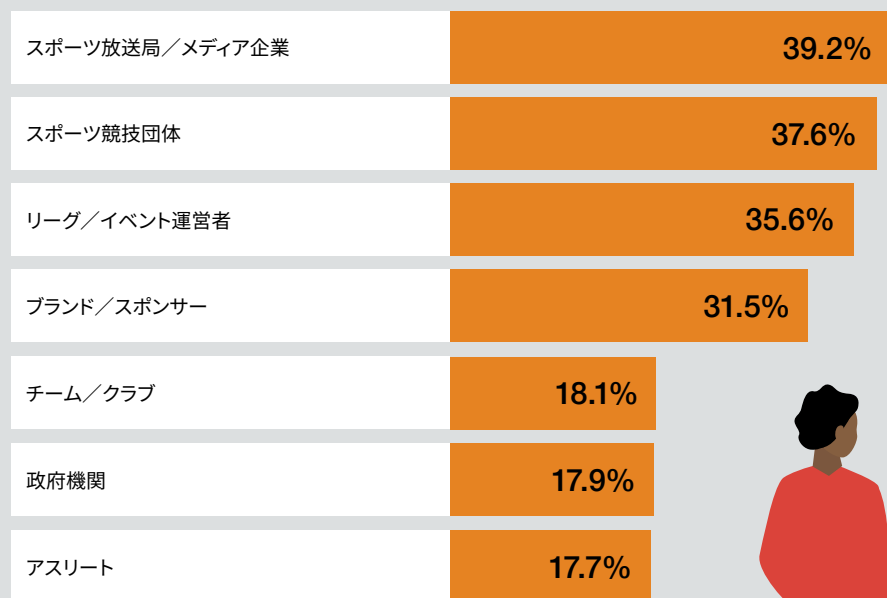
» この流れはすでに女子サッカー、ラグビー、クリケットで始まっているとみられ、特にニュージーランドで開催されたラグビーワールドカップ女子大会の成功や、最近のインドにおける女子プレミアリーグ (WPL) フランチャイズの記録破りの売上にはっきりと表れている。



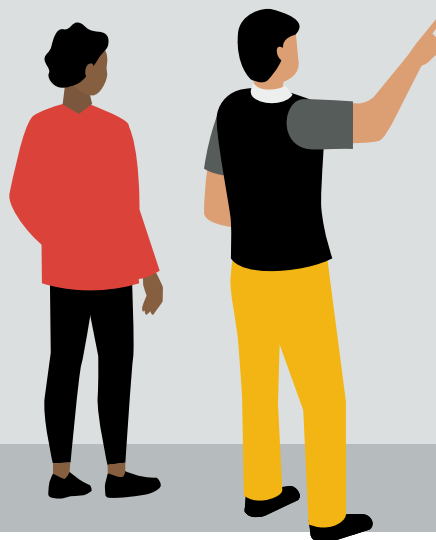
インサイト 12

異なる関係者を次々とはではなく 同時に動かすことが重要

女性スポーツの成長を促すうえで担う役割が大きい関係者
選択の割合、上位三つを選択



出所：PwC分析、N = 492



産業界の事例

女性スポーツを
大きく成長させるために
必要な変化

日本トップリーグ
連携機構によるWoman
Athletes Projectの
取り組み



- » 女性スポーツを発展させるには、この分野を支持する声を増やし、関係者を同時に動かして発信したいメッセージを広めることが不可欠である。
- » 調査の回答者は、リーグ、連盟、チームによる女性スポーツへの投資をさらに促進するには、メディア企業が生中継やハイライト映像の配信、チーム自体や選手自体の露出・認知を高めて広くアピールすると同時に、ブランドとスポンサーによる長期的なコミットメントが欠かせないと指摘している。
- » アスリート自身が女性スポーツ成長の促進にとって極めて重要な役割を果たしており、より国際的なロールモデルの出現が不可欠である。これは、(草の根レベルからプロレベルまでの) 将来が有望視される選手の数の拡大から女性スポーツへの認知度向上や商業的関心の促進まで、スポーツのあらゆるレベルに影響を及ぼす。さらに、女性アスリートは、その賃金、賞金、リソースの均等化など、産業界全体の変革を推進するために不可欠である。



インサイト 13

女性スポーツ 特有の 価値創出

女性スポーツがパートナー（スポンサー企業等）に提供できる主要な機会は何か？

回答の割合、上位三つを選択

女性ファンとの接点	42.1%
明るくポジティブなブランドイメージ	42.1%
新たなストーリーテリングの機会	31.2%
女性アスリートを通じた社会問題の啓蒙	21.3%
(男性スポーツ等と比較し) 高い収益成長率	19.8%
スポンサーシップポートフォリオのさらなる多様化	16.6%

出所：PwC分析、N = 494

産業界の事例

サッカーイングランド
女子代表、
女性スポーツの
活躍の場を革新

エンジェルシティFC：
オーナー構成の刷新

- » 女性スポーツが成長を続けるには、その独自の道を切り開くことが極めて重要であり、単に男性スポーツの「女性版」になることは、持続的な価値を生み出す機会を逃すことになる。
- » 独自のアイデンティティを築き上げ、好意的なブランド連想（より進歩的、より清廉、より家族向けなど）のような固有の特徴を活かし、手の届きにくい女性顧客にアクセスすることで、女性スポーツにはさらなる商業的成長の機会がある。
- » 多くの女性スポーツには、革新性を発揮し、新しい競技形式、ストーリーテリングの機会、さまざまなビジネスモデルを模索する自由な可能性がある。その良い例が、女性がオーナーの過半数を占める初のNWSLクラブ、エンジェルシティFCである。





経営幹部の視点

Lenah Ueltzen-Gabell 氏
Group Managing Director at Wasserman

Lenah Ueltzen-Gabell氏は、スポーツに長年の経験と情熱を持っている。かつて受賞歴のある馬術選手だった彼女は、2008年にWassermanに入社し、2010年には同社の国際マーケティングハブを設立した。現在はWassermanのロンドンオフィスから優れたグローバルサービスと企業の成長を監督している。

上昇軌道をたどる女性スポーツ

過去12カ月間、世界中で女性スポーツは飛躍的な成長を遂げてきた。これを支えているのは投資の増加、多くのメガイベントの成功（UEFA欧州女子選手権2022やラグビーワールドカップ女子大会など）と視聴者数およびエンゲージメントの大幅な増大、そしてスポーツエコシステム全体にわたる関係者の集団的な努力である。

米国（この分野の先進地）における法整備も見逃せない。米国政府は2022年12月、国際大会で米国を代表する男女選手への平等な支払いを義務付ける同一賃金法を成立させた。

地域や種目ごとに細分化されているため、今日の女性スポーツの成熟度を正確に測定することは困難だが、この勢いと消費者の注目度を考えれば見通しは明るい。

しかし、この成長を軽率に男性スポーツと比較してはならない。それは誰の利益にもならないからだ。女性スポーツは独自の物差しで測るに値する。

私の考えでは、私たちは波に乗る必要があり、今こそ女性スポーツへの投資を倍増させる時である。投資は、女性スポーツへのアクセスのしやすさを改善する上で主要な牽引役といえる。観客と参加者の増加はファン活動の拡大につながり、ひいては放映権の評価額や物販、チケット販売を通じてスポーツプロパティに商業的利益をもたらす。

こうした成功のフレームワークは周期的なため、投資家はファン（男女や競技スポーツを問わず）のニーズの変化に重点を置いて長期的に考える必要がある。結局のところ、女性スポーツの持続的な成長の原動力は熱心なファンだからである。

どんな取り組みでも、まず現在の観客を理解した上で、変化の主要な原動力として観客へのリーチやエンゲージメントを確保および最大化する必要がある（無料テレビ放送、インフラ投資、チケット販売の取り組みなど）。

肝心なのは「新しいオーディエンスがどこから来るか」である。実のところ、この新しい潜在的なファンについてはこれまで十分な調査がなされていない。例えば、サッカーと欧州女子選手権を考えてみよう。女子サッカーを観戦するのは女性だけだと想定されていたが、実際には、はるかにバランスの取れた観客がいたのである。

女性スポーツが真に持続可能な成長を遂げるには、誰と対話し、どうリーチするかを知る必要がある。欧州女子選手権に先立って2021年に行われた調査によると、調査対象者の88%は、女性スポーツにアクセスできるようになれば、より多くの女性スポーツを観戦すると回答した。

最後に、誰もが頭を悩ませるのは、この勢いをどう維持するかである。

私に言わせれば、勢いを維持し、さらに強化するためにはことが、現在の関係者の共同責任という認識が大切である。スポーツは常に身近な存在でなければならないが、女性スポーツが持続的に成長し、熱心な観客を獲得するなら、行動と投資の両面で文化的な変化が必要である。

幸運にも女性スポーツに対する偏見は急速に薄れつつある。しかし今後も努力を怠らず、長期的な投資に注力することで、前向きなロールモデルと教育を推進する必要がある。

また、1972年の米国における教育改正法第9編（タイトルIX）の成立から、全ての出場国が男女の代表選手を送った初のオリンピックである2012年のロンドン大会まで、比較的短い期間に男女の平等性が大幅に進歩したことを忘れてはならない。そして今、同一賃金法が成立したことは、今後女性スポーツがますますの発展を目指す中で、重要なマイルストーンであったと言えるでしょう。



商業と

メディアの展望

近年、新しい企業や技術が台頭する中で、スポーツにおける商業およびメディア情勢に変化が見られる。また、ファンデータやスポーツ組織のデジタルインベントリに対する需要も高まっている。スポーツメディアの分野で巨大IT企業が活発化すると同時に、OTTプラットフォームが成長し、D2Cモデルが普及してきた。今年の調査では、スポーツ放映権の販売がどのように進化するか、またスポーツ組織と提携するブランドの期待がどのように適応するかにも重点を置いた。回答者は、巨大IT企業やOTTプラットフォームの影響力の増大に加え、ファンデータへのアクセス、デジタルインベントリの拡大、共同制作の機会の重要性を指摘した。こうした見方について分析の中でさらに検討し、スポーツにおける今後の商業およびメディア情勢について理解を深めたい。



インサイト 14

データはブランド パートナーシップ の新たな通貨

スポーツ組織と提携するブランドの期待はどのように変化しているか？
回答の割合、上位三つを選択

(ファン) データへのアクセスの拡大	20.4%
コンテンツの共同制作への意欲	16.3%
デジタルインベントリに対する需要の増大	15.4%
目的や価値観の一致	13.3%
柔軟なパートナーシップモデル (毎年インベントリを変更可能など)	9.5%
ESGに関する戦略／コミットメント	7.4%

出所：PwC 分析、N = 444

”

デジタルインベントリは、ブランドに新しいメディアへの効率的なアクセスを提供しながら、権利保有者に新しい収益源を提供する。

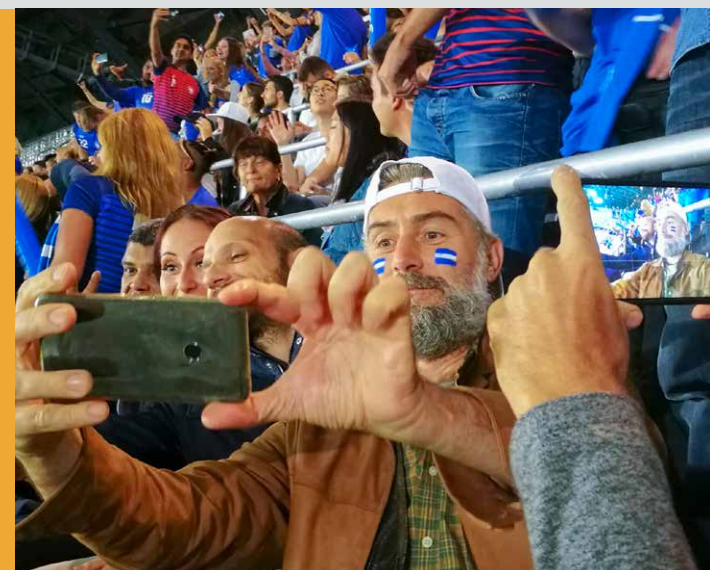
Pedro Mestriner氏,
Co-Founder and CEO at Horizm

産業界の事例

FCバルセロナとSpotifyの
画期的な
パートナーシップ

TikTokが
シックスネーションズに
とってビッグニュース
である理由

- » 今年の調査では、ファンデータの価値がさらに浮き彫りとなった。何がファンを結ぶのか、何がファンの行動を引き起こすのかなど、**ブランドはファンの詳しい情報を求めている。**
- » ブランドは、有益で示唆に富むデータに加えて、コンテンツの共同制作も望んでいる。ブランドとアスリートは、**デジタルの世界における信憑性の重要性を認識している。**デジタルインベントリにアクセスし、コンテンツのストーリーを制作する際に主導的な役割を果たすことで、ブランドはメッセージに真実味とインパクトを与えることができる。
- » 現代では、ブランドやスポンサーがスポーツ組織のコンテンツ制作に関わるようになり、**両者の目的や価値観を一致させることが重要なテーマになっている。**次のセクション「スポーツ×サステナビリティ」で検討するように、ブランドやスポーツ組織は、アスリートの社会運動の拡大、ファンの期待、そして良き企業市民としての行動を求める広範な圧力に直面している。



インサイト 15

放映権販売は革命ではなく進化

スポーツ放映権の販売は今後3～5年間でどう変化するか？

回答の割合

契約の柔軟性を重視し、勢いのある企業と連携するためには短期の放映権契約(3年未満)が望ましい

49.1%

長期の放映権契約(3年以上)はメディア企業の財務的なコミットメントを強め、最大限の価値を生み出す

50.9%

N = 444

コンテンツ所有者には、予め金額を固定したライセンス契約が引き続き提供される

25.6%

コンテンツ所有者は、企業としてのリスクを負い、新しい分配モデル(レベニューシェア、OTTなど)を試す必要が出てくるだろう

74.4%

N = 434

放映権の地域・プラットフォームを横断した独占性は、放映権収入の価値を高め続ける

45.8%

独占性よりも、それぞれの地域・プラットフォームで放映権契約を締結することが放映権収入の価値を高める

54.2%

N = 430

競争入札プロセスは、放映権販売の主要なモデルとして残り続ける

56.6%

競争の緩和により、コンテンツ所有者はメディア企業との直接的かつ非公開の契約を求める

43.4%

N = 426

トップクラスのスポーツ組織のみが放映権収入を増加させ、それ以外のスポーツ組織との格差が広がる

72.1%

非トップクラスのスポーツ組織が放映権収入を増加させ、トップクラスのスポーツ組織との格差が縮まる

27.9%

N = 434

出所：PwC分析

業界の事例

Amazon、英国で
チャンピオンズリーグの
サッカーストリーミング
契約を締結

スポーツ放映権の未来：
依存からの脱却？



- » 回答したスポーツ業界リーダーの75%近くは、今後3～5年間にコンテンツ所有者として成功するには、放映権の販売モデルで創造性を高める必要があると指摘した。これは、コンテンツ配信者が従来のモデルと比較してストリーミングおよびデジタルモデルの成長を認識する中、放映権の細分化によって牽引される。
- » 回答者は、放映権の長期的な発展から利益を得るには、プレミアムプロパティが最も適していると指摘した。当然のことながら、スポーツ業界のリーダーたちは非プレミアムプロパティに通常伴う柔軟性や関係者からの圧力の軽減よりも、プレミアムプロパティの観客とリソースの強みを重視している。
- » 最後に、今年の調査では、厳しい市場環境を踏まえ、配信者はさらなる企業家リスクを負わなければならない可能性が高いことが示されている。例えば、独占権に関する取り決めの縮小、契約期間の変更、放送局と権利保有者の双方に関する契約上の柔軟性の拡大などである。

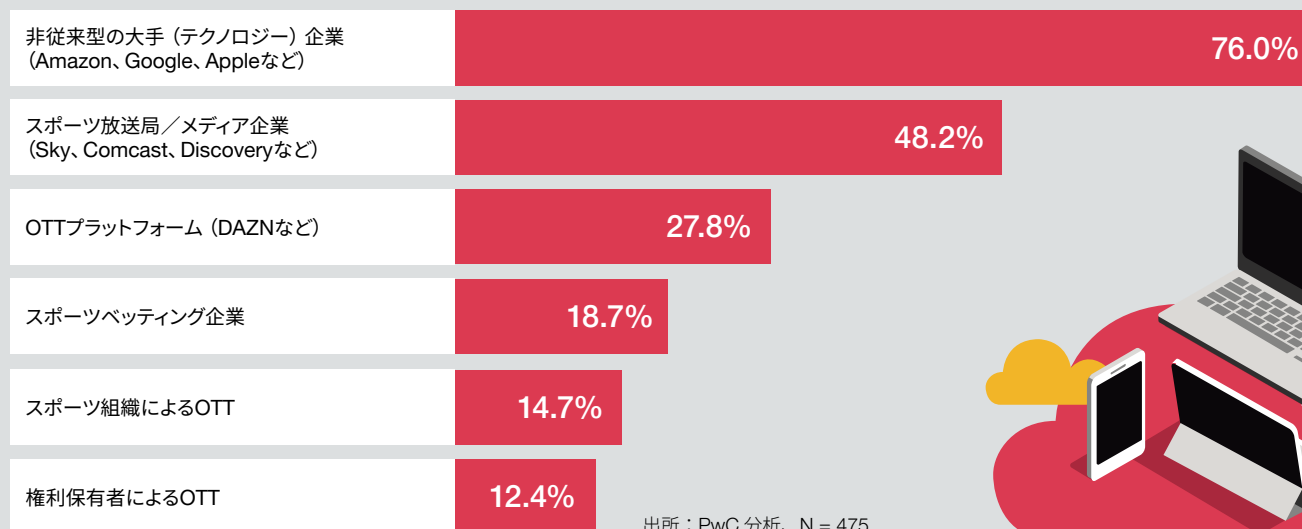


インサイト 16

大手IT企業は ますます アクティブに スポーツに関与

今後3～5年間のスポーツ放映権をめぐる激しい競争で、
最も有利な立場にあるのはどの当事者か？

回答の割合、上位二つを選択



出所：PwC分析、N = 475



産業界の事例

Apple、MLSと
画期的な契約を締結

巨大IT企業、
スポーツ放映権で
行動を起こす

- » 2022年は、巨大IT企業のAppleとGoogleによるスポーツ放映権に関わる重要な動きが見られた。Appleは、MLSとの10年間のパートナーシップにより、米国のスポーツメディア市場に初めての大規模な参入を果たした。YouTubeは、NFLの「サンデーチケット」パッケージのストリーミングに関して7年間の契約を締結した。
- » 巨大IT企業は、巨額の財源と手元資金を保有していることが多い。その潤沢な財源のもとに、巨大IT企業は放映権を獲得するため、実験的で大胆かつ斬新な彼らにしかできないアプローチを取ること可能である。
- » 活発化するIT企業は、従来の放送局の収益化モデルの変革を促進する可能性が高い。従来の放送局が自らのモデルをどのように進化させるか、権利保有者が市場動向から価値を引き出すためにどのような動きを取るのかは不明である。スポーツ放映権を収益化する方法に根本的な変化が起ころうとしているのだろうか。





経営幹部の視点

Peter Hutton氏
Sports Investor

Peter Hutton氏は、ラグビーリーグ、プロのトライアスロン組織、Eleven Sports、Sporttotalなど、さまざまなスポーツ事業体の取締役を務めている。彼は以前、Eurosport、Ten Sports、Fox Sports AsiaのCEOを務め、5年間にわたりMetaのスポーツパートナーシップを運営した。

スポーツ放映権をめぐる潮流の変化

スポーツメディアの状況は全く単純でも明快でもなかったが、今年はいくつかの重要なトレンドが現れている。まず、リニアテレビ放送は転換点に達したようである。加入者数の減少はリニア放送局にとって新しい話ではないが、以前は加入料の引き上げと主要コストの削減により、これらの課題を乗り切ることができた。リニアテレビは引き続き非常に健全な事業だが、一部のプロバイダーの収益が減少する中、これらの軽減策の限界が見えている。今後の展開は不透明だが、専門のリニアテレビ放送局にとって先行きの不確実性が増している。

権利保有者が市場動向の変化やスポーツメディア情勢における巨大IT企業の影響に対応する中で、リーグやスポーツ組織の順応も始まっている。しかし、スポーツプロパティは市場における機会を最大限に活かすために何ができるだろうか。

まず、バイヤーのビジネスモデルについて理解を深める必要がある。例えば、AmazonとAppleのビジネスモデルや購買層、顧客は異なる。これを把握し、柔軟な販売モデルを提供するスポーツプロパティは、今後数年間に資金力を高める上で最も有利な立場にある。何よりも、リーグが潜在的な観客を最大限に増やすための流通チャネルとしてアスリートやインフルエンサーの価値を理解することが重要である。

最後に、スポーツプロパティにとって、データは放映権の価値を高める上で最も重要である。スポーツプロパティは、バイヤーが必要とする高度なデータ水準に合わせようとするなら、基準を引き上げる必要がある。さらに組織は、ストーリーを伝え、商品の価値に文脈を与える上で役立つ分析およびデータ分野の人材に投資する必要がある。データとその基盤となるリソースに関する素質を備えたプロパティは、この市場で成功するだろう。結局のところ、スポーツは内容的に固有の魅力を持っているが、そのストーリーを新しいバイヤーが理解できる形で伝える必要があるのである。



スポーツ ×

サステナビリティ

スポーツ組織は、気候変動など持続可能性に関する問題、あるいは主要なステークホルダーの期待の高まりについて理解を深めるとともに、戦略の策定と、よりバランスの取れた環境、社会、ガバナンス（ESG）の実現に向けて前進している。今年の調査では、回答者の過半数がESGへの取り組みが進んだと考えている。しかし、短期的なプロジェクトが終わったとしても、改善の余地はまだ残っている（環境面の持続可能性、ダイバーシティとインクルージョンなど）。このセクションでは、先進的なスポーツ組織がどのようにESGの取り組みを進めているかを検討し、その優先課題について理解を深める。また、包括的なESG戦略の実施を成功させる上でのスポーツ組織の最大の課題についても検討する。最後に、メガイベントをより持続可能なものにするために、どのような対策が最も効果的であるかを検討する。



An aerial photograph of a soccer field, outlined in white, situated within a dense forest. The trees are in various stages of autumn, with many showing vibrant orange and yellow leaves, while others remain green. The field is a lush green, and the white lines clearly mark the center circle, the halfway line, and the two goal areas.

”

経営陣の明確な支持の下で持続可能性を組織内に組み込むことができたのは、私たちの大会成功にとって極めて重要だった。

David Grady氏, CFO at Birmingham
2022 Commonwealth Games OC

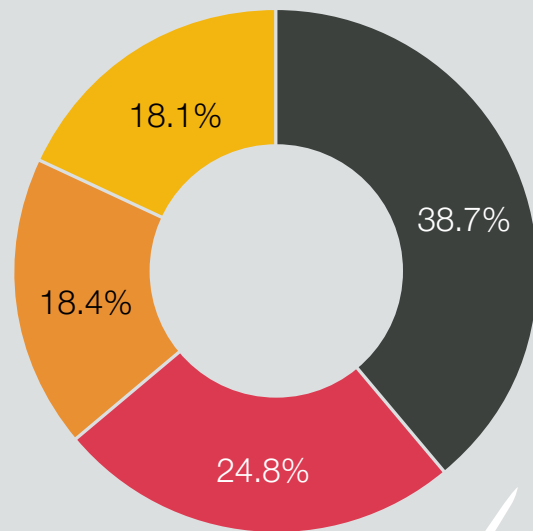


インサイト 17

ESGは引き続き戦略上の優先課題

所属組織は今後1~3年間、ESG（環境、社会、ガバナンス）のどの側面を優先するか？

回答の割合



■ 三つ全てを同程度に

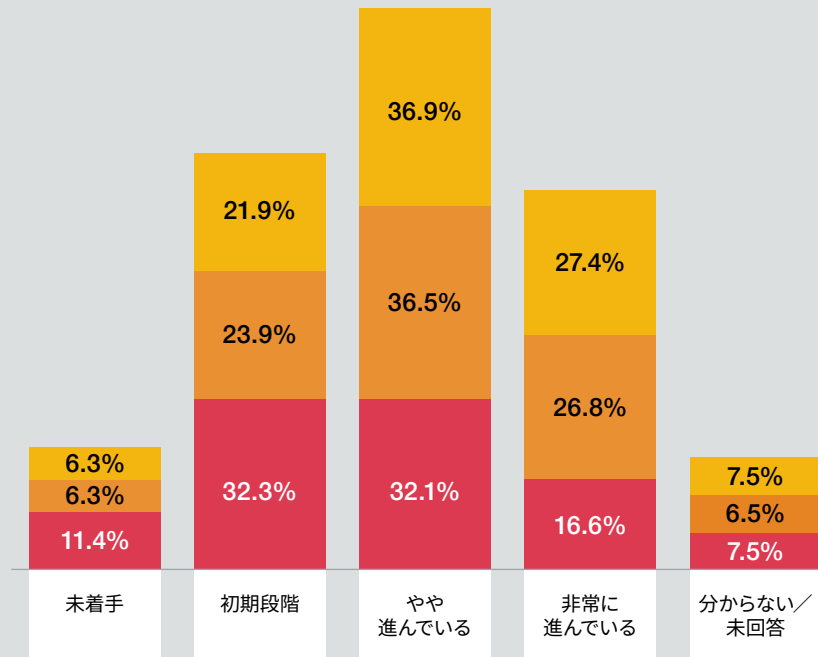
■ 環境

■ 社会

■ ガバナンス

所属組織は、ESG（環境、社会、ガバナンス）の各分野でどの程度進んでいるか？

回答の割合



出所：PwC分析、N = 452

産業界の事例

IOCのオリンピック
アジェンダ2020+5

ブンデスリーガ、
持続可能性の基準を
初めて導入

- » スポーツ組織は、他の産業界と同様に、**事業戦略を株主資本主義からステークホルダー資本主義へと転換**するよう常に圧力を受けている。ファン、コミュニティの利益団体、投資家といった主要な関係者の期待に応えるには、財務実績だけでは（確かに必須ではあるが）十分ではない。
- » 環境面の持続可能性（E）は、大幅な改善が必要な分野と認識されている。組織は、**競技場におけるエネルギー消費、廃棄物管理、移動などの複雑な問題**に関連する投資および運営上の判断を迫られている。このような対策は、新規の開発案件に完全に反映するだけでなく、既存の施設の運営管理とプロセスにも遡って反映させる必要がある。



インサイト 18

E(環境)、S(社会)、G(ガバナンス) の優先順位に対し バランスの取れたアプローチ



産業界の事例

サウサンプトンFCの
ハロー効果

バーミンガム2022の
中心に据えられる
持続可能性



- » 環境 (E)、社会 (S)、ガバナンス (G) のトピックの相互連関と複雑さに対する理解が深まる中、スポーツ組織は場当たりのな取り組みから脱却することが不可欠である。
- » 従来、優先課題はSに重点が置かれ、スポーツは地域社会に大きなプラスの影響をもたらしてきた。ごく最近では、**Gを重視する傾向が強まり**、スポーツはガバナンス、透明性、財務管理の強化といった分野で改善している。
- » スポーツ組織はよりバランスの取れたESGアプローチへ向かうと考えられるものの、**組織がリソースの不足と運営上の必要に対処しながら、このバランスを取る対応をどのように実現できるのかは**、依然として重要な問題である。バランスの取れたESGプログラムを実現するには、事業の中心において効果的な気候変動対策と他の取り組みを組み合わせることが不可欠である。

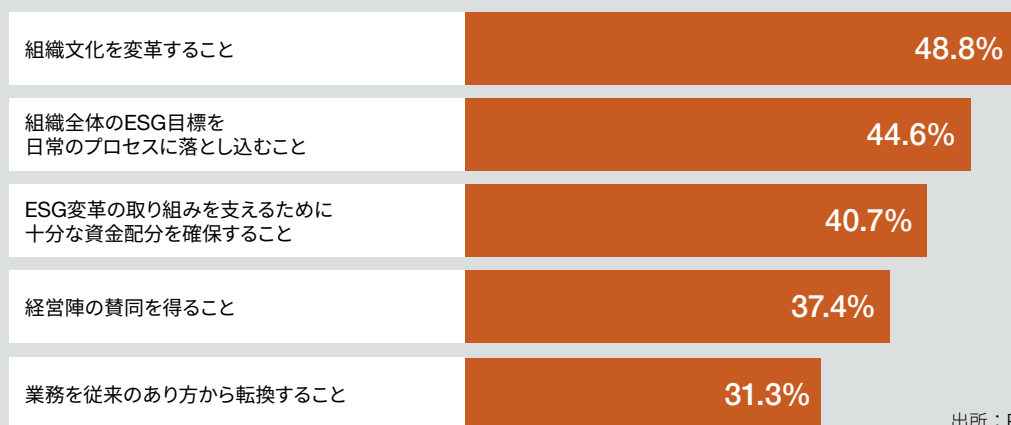


インサイト 19

組織文化は、サステナブル・トランスフォーメーションにおける最大の障壁

包括的なESG戦略の実施を成功させる上でスポーツ組織の最大の課題は何か？

回答の割合、上位三つを選択



出所：PwC分析、N = 457

産業界の事例

サステナビリティ責任者
(Chief Sustainability Officer)
への権限付与

サッカー界初の
サステナビリティ責任者
(Chief Sustainability Officer)



- » 必要な変革の規模については理解が深まっているものの、**組織文化は多くの場合、依然として変革の主要な障壁**となっている。一般にESGが戦略、営業、および運営に与える多大な影響を考えれば、これは重要な問題である。
- » 若い世代やファンの間での期待の高まりに対する認識が深まる中、**ESGはスポーツ組織の変革に欠かせない重要な要素**となっている。ESG領域の先駆者となることで発生しうるリスクを懸念する場合、適切なリスク管理が必要になる。
- » 一般的な企業が経営幹部レベルでサステナビリティ責任者 (**Chief Sustainability Officer**) を任命し、ESGという重要な変革を促進する中、スポーツ組織も同様の責任者を任命し、取締役会レベルの代表権を確保することで、ESG戦略と組織戦略の統合を実現することも検討できる。

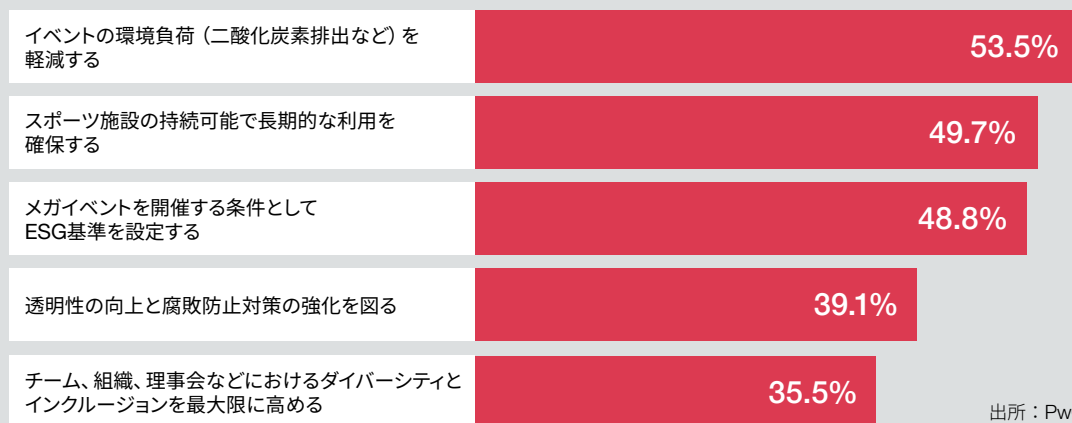


インサイト 20

メガイベントは環境負荷の軽減が必須

メガイベントをより持続可能なものにする上で、どの対策が最も効果的だと考えるか？

回答の割合、上位三つを選択



出所：PwC分析、N = 465

産業界の事例

メガイベントにおける
人権の重要性

UEFA、持続可能な
インフラガイドラインを
発表



- » メガイベントでは、新しい競技場とマスタープランにおける環境配慮を組み込むことは容易だが、**老朽化したインフラでは難しく、確実な解決策はない**。したがって、メガイベントで得られた教訓はレガシーの一部として将来のイベントで生かすことが極めて重要である。
- » 今日、最優先されている課題は世界中のメガイベントが残したハード面のレガシーに関するものであり、多くの場合、**イベント開催後の競技場やインフラの有効活用**（多目的化や改修など）に重点が置かれている。しかし、「人間中心」のソフト面のレガシー（後述する2024年パリ五輪における社会面のインパクトに関する取り組みなど）も考慮する必要がある。
- » アスリートの社会運動、ファンの期待、メディアによる監視、目的追求型のスポンサーシップの動きが強まる中、メガイベントの運営者は、レガシーがもたらす幅広い機会とリスクを世の中のための力として積極的に管理する必要がある。



2024年パリ五輪： メガイベントにおける 持続可能性の新基準

2024年パリ大会は、招致段階からレガシーと持続可能性を計画の中心に位置付けていた。オリンピック組織委員会(OCOG)のパーパスでは、次のように述べられている。「スポーツをすることは、より健康で充実した生活につながる。スポーツには、教育、健康、社会的インクルージョン、コミュニティ精神を向上させ、全てを変える力がある。」

2024年パリ大会は、ESGのエンゲージメントと行動を次のレベルへ引き上げることで先駆的な事例になろうとしている。目標は、大胆で華やかな夏季オリンピックを経済、社会、環境面の責任と結び付けられることを世界に示すことである。

これを達成するために、レガシーおよび持続可能性に関する戦略が6つの柱を中心に策定されている。これらの柱は、大会が良い見本として記憶され、恒久的なレガシーを残すよう意図されている。また、それらは具体的な活動へと細分化されている。活動には、新しいものと、パリ大会によってスピードアップしたものの2種類がある。

環境面のインパクト

2024年パリ大会の環境エクセレンス戦略は、国連の2030アジェンダに基づき、気候、生物多様性、循環型経済、環境回復力の先進事例を提供するために特定された4つの主要な環境上の考慮事項に対応している。

4つの考慮事項は、大会中の再生可能エネルギーによる電力供給、持続可能なケータリング、大会における廃棄物ゼロ目標、オリンピックおよびパラリンピック選手を輸送するためのクリーン車両群、恒久的および一時的な建造物に対する循環型経済の諸原則の適用といった運営上のコミットメントに反映されている。

社会面のインパクト

2024年パリ大会のレガシー管理は、この大会がフランスの全ての人に利益をもたらす、社会に永続的なインパクトを残すとともに、フランスにおける身体活動とスポーツの地位を強化するよう意図されている。この目的に向けて、スポーツとその価値を国民全体に広めるために、幅広い革新的なプロジェクトが実施されている。

「2024年パリ大会は、ESGへの意欲と行動をレベルアップする先駆的な事例になろうとしている。目標は、大胆で華やかな夏季オリンピックを経済、社会、環境面の責任と結び付けられることを世界に示すことである」

これらのプロジェクトは、全て2024年パリ大会寄付基金という先駆的な手段によって支えられている。

この基金は、2024年パリ大会のレガシーおよび持続可能性計画を実行に移すために立ち上げられた。また、スポーツを通じて社会的革新を促進するスポーツムーブメント、公的機関、非営利団体が主導するプロジェクトを支援することを目的としている。これには4つの主な重点分野がある。すなわち、スポーツによる健康の改善(体を動かすこと)、スポーツによる教育と市民参加の向上、スポーツによる包摂、平等、連帯の促進、そしてスポーツによる環境の保護である。目的は、こうした手段とその方法論を2024年以降も引き続き使用することにある。

共同のガバナンス

この戦略を成功させるために、2024年パリ大会では共同的なアプローチを採用し、大会の多くの関係者(スポーツムーブメントのメンバー、NGO、経済組織、公的機関、地方自治体)からの貢献を呼び込んだ。これらの主要な関係者を日常的に互いに関与させることは、重要な課題に取り組むための手段である。すなわち、レガシーと持続可能性に関連するさまざまな優先課題とコミットメントをどのように包含し、どのようにして最大化したインパクトを創出するかということに対処する上で、重要な手段である。

2024年パリ大会は、夏季オリンピックの新しい組織モデルも提供する。パリ大会では、地方および地域の当局と関係者をスポーツムーブメントに巻き込み、団結させるとともに、コミュニティレベルで大会のスポーツレガシーを築くために、「Terre de Jeux 2024」ラベルが作成された。このラベルを付与された地方および地域の当局は、2024年パリ大会で設定された持続可能性とレガシーの目標に向けて行動を起こすことにも取り組まなければならない。



スポーツ×

Web3.0

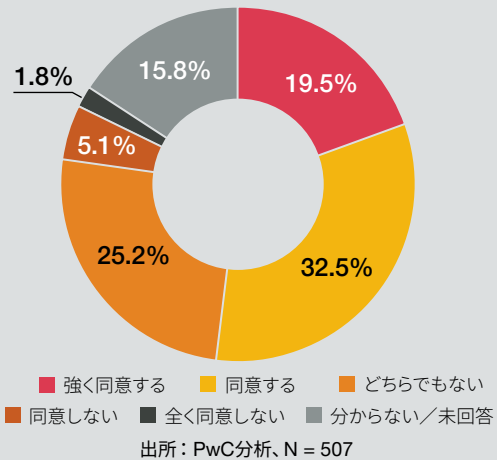
Web3.0はWeb2.0が進化したものであり、スポーツ組織におけるデジタルエコシステムの構成要素である。Web3.0はブロックチェーン技術に基づき、所有、使用、取引が可能なデジタル資産を生み出す新たな機会を提供する(チケット販売、メンバーシップ、コレクティブル、ポイントサービス、デジタルのゲームアイテムなど)。このセクションでは、組織がこの技術を長期的な戦略的思考と実行能力にどの程度組み込んでいるかを含め、スポーツ組織内でWeb3.0の概念がどの程度進んでいるかを検討する。私たちの分析では、ブロックチェーンに基づくビジネスモデルは試験的に調査され導入されているものの、多くの組織は様子見の姿勢を取っていることが明らかにされている。これに関連して、回答者の視点の根底には、(スポーツファンの需要によって支えられた) デジタル資産のビジネスケースと、必要な技術面の専門知識やインフラに関する懸念が存在する。



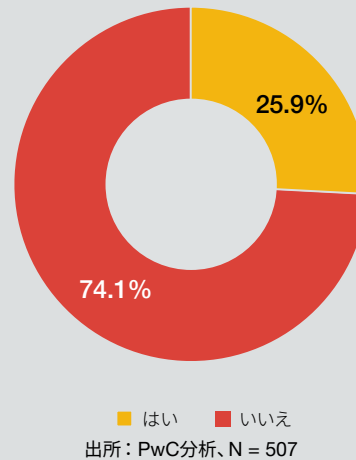
インサイト 21

Web3.0の先駆者になるべきか

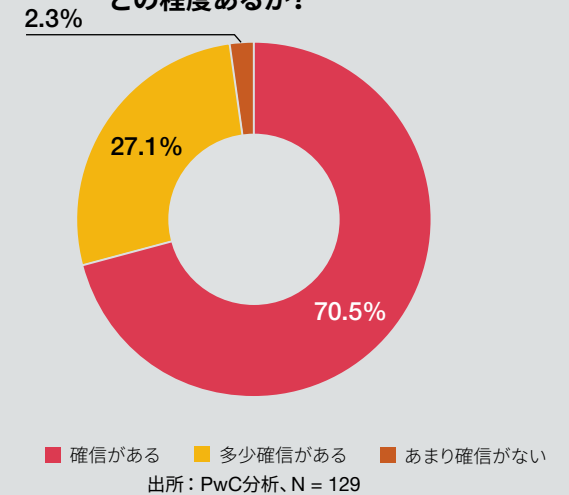
次の文にどの程度同意するか？
「Web3.0は自社の将来において重要な役割を果たす」



所属組織はWeb3.0戦略を有しているか？



所属組織がWeb3.0戦略を実行できるという確信はどの程度あるか？



業界の事例

テニス全豪オープン、
メタバースに参入

NFTを含むステッカーや
トレーディングカードの
ライセンス権付与の実績

- » 回答者の約75%は、所属組織がWeb3.0戦略を有していないと回答している。逆に所属組織がWeb3.0戦略を有すると答えた回答者は、この戦略がうまく実行されるとほぼ確信していた。
- » 投資家が資金を提供するスポーツ市場では、多くのライセンス契約や、ある程度正しい方向性を示す単発のプロジェクトがある。しかし、権利保有者はこれまでのところ、Web3.0に基づくプロジェクトで大きなリスクを負っていない。スポーツ業界は依然として慎重であり、他の業界でユースケースが現れて実証されれば、その先例にならう可能性が高い。
- » 権利保有者は、Web3.0の特定のユースケースについて持続可能な将来性を認識すれば、自らのリソースをさらに投入し、よりしっかりとWeb3.0に取り組むだろう。しかし、その時点では市場はより成熟し、リスクが低下し、競争が激しくなっているため、こうした動きはより高いコストを伴う可能性がある。



インサイト 22

信頼できるパートナー企業との連携が Web3.0における成功の秘訣



産業界の事例

FIFA、ワールドカップ向けに
複数のWeb3.0、NFTゲーム
のライセンスを付与

マイアミ・ヒート、
Chainと提携して
Web3.0戦略を開始、
NFTを含むトレーディング
カードも発行



- » Web3.0の商業的可能性はまだ理解されておらず、新しいソリューションが絶えず登場している。さらにややこしいことに、Web3.0、ブロックチェーン、NFT、メタバース、暗号資産、DAO、コミュニティ構築など、主要な用語の意味が統一されていない。
- » セキュリティ、ID、規制、信頼性の問題、相互運用性の問題、および持続可能なWeb3.0のビジネスケースは、ブロックチェーン技術を大規模に導入し、十分に活用する上で重要である。現在は技術的な側面に過度に注目が集まっており（NFT、スマートコントラクト、ウォレットといった用語の使用など）、ユーティリティや製品はほとんど注目されていない。
- » スポーツはリーチが広く、Web3.0にとって格好の舞台として大規模な普及を促進している。同時に、スポーツ産業界はWeb3.0をテクノロジーに精通した若い世代とつながる機会と見なすべきである。Web3.0はあらゆるスポーツの既存の文化に影響を及ぼす可能性が高いため、ソリューションの導入や新しいコミュニティおよび新しいプラットフォームの受け入れに際しては、適切な準備を行い、従来の関係者、とりわけファンとの十分なコミュニケーションを確保する必要がある。

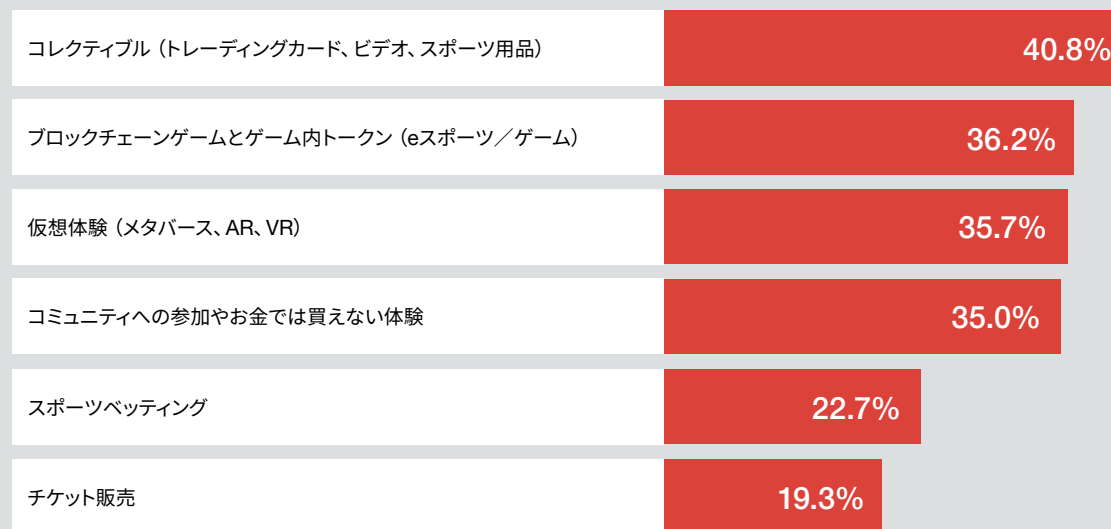


インサイト 23

Web3.0の 応用は 未熟な段階

Web3.0とブロックチェーン技術がスポーツ組織に最も大きな機会をもたらすのは、
どの分野だと考えるか？

回答の割合、上位三つを選択



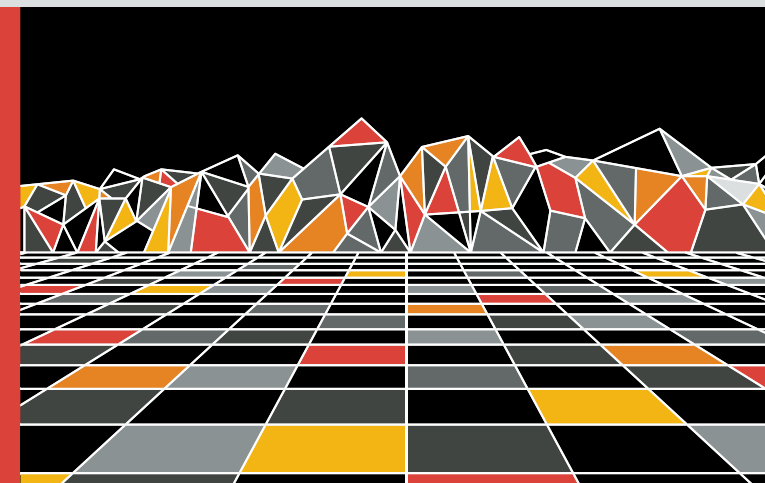
出所：PwC分析、N = 414

産業界の事例

Adidas対Nike：
Z世代の観客向けの
メタバース体験

Sorare：
Web3.0が開くファンタジー
スポーツの未来

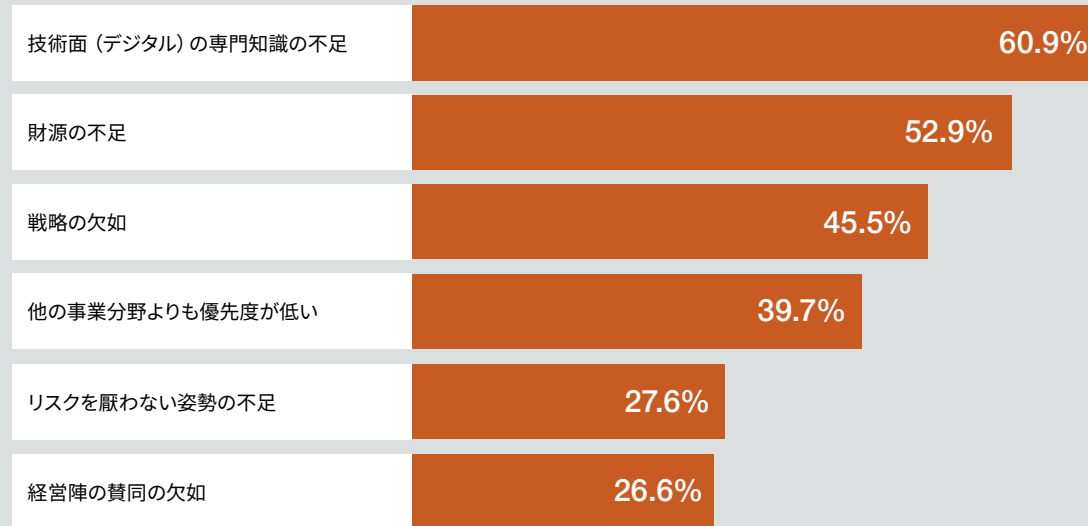
- » 現在、スポーツにおけるWeb3.0やブロックチェーン技術の応用分野として最も注目されているのがコレクティブルである。さらに、回答者は、Web3.0がもたらす重要な機会として、「仮想体験」と「コミュニティへの参加やお金では買えない体験」を選んだ。
- » 回答者は、eスポーツとゲームには、ゲーム内のアイテムと、異なるプラットフォームやゲーム間の相互運用性という点で非常に大きな可能性があることも指摘した。
- » 私たちの考えでは、メンバーシップ、参加、および所有権の新たな形態（DAOなど）は、精査に値する興味深い開発分野である。



インサイト 24

Web3.0の成功 には経営幹部の 長期的な コミットメントと 資源が必要

デジタルエコシステムを効果的に導入する上で最大の障壁は何か？
回答の割合、上位二つを選択



出所：PwC分析、N = 312

産業界の事例

FCバルセロナ
ミュージアム & Spotify
カンブノウ・ツアー

WAGMI Unitedと
Adidas、提携して
スポーツの未来を探索

- » (新しい) 市場に参入し、(新しい) プラットフォーム上で(新しい) 商品を発売するには、投資が必要である。Web3.0は、他の革新的な技術と何ら変わりはない。権利保有者は多くの場合、中核的な事業分野以外でもイノベーションを推進する専門家を組織内で雇用していない。
- » 現在のWeb3.0環境はまだ不安定で、場合によっては持続可能なソリューションと詐欺を区別することが難しい。「暗号資産の世界」に関する悪いニュースもエコシステム全体に影響を与えている。したがって、リスクを負いたくないという回答が多いのも意外ではない。
- » スポーツ組織のデジタル化戦略の核心は、関係者のために価値を創造することである(ファンの活動を充実させ、ファン体験を向上させるなど)。現在、ほとんどのスポーツ組織とその関係者は、Web3.0に基づくソリューションから価値を生み出した経験を持たない。





経営幹部の視点

Dirk Lueth氏

Co-Founder & Co-CEO at Upland

Dirk Lueth氏はシリコンバレーを拠点とした連続起業家であり、ブロックチェーンと関連技術にいち早く着目した。FCポルト、FIFA、アルゼンチンサッカー協会（AFA）とパートナーシップを結ぶUplandme, Inc.の共同創業者兼共同CEOであることに加え、Open Metaverse Alliance for Web3.0（OMA3）を共同で設立し、その会長を務めている。シリコンバレーの国際的なスタートアップアクセラレータでの業務を通じて30社以上のスタートアップを指導し、メタバースやブロックチェーン、プラットフォームの経済学に関するトピックに焦点を当てた講演者やパネリストとして頻繁に活躍している。

Web3.0への目覚め

スポーツ組織は、Web3.0技術の可能性と成長に気付きつつある。Web3.0はコミュニティが全てであり、スポーツはファンが全てである。この親近性は、非常に類似した行動につながり、スポーツビジネスにとって、新しいファンを発掘し、新しい刺激的な方法で関わりを作り出す機会となる。

Web3.0は新しい、比較的未成熟な産業界である。そのため、スポーツ組織がこの技術やそのユーザーコミュニティの力を活用する本格的な事例はまだない。しかし、多くの組織が可能な用途を探り、Web3.0対応の世界で価値を提供するための堅固で革新的な戦略を策定することの重要性を認識し始めている。

個々の地域を見ると、その市場で人気のあるスポーツが導入を促進していることが分かる。しかし、地域を比較すると、欧州がこの技術に対して最も批判的であり、最も遅れているようである。

南米、北米、およびアジアの消費者のほうが好奇心が強く、新しいテクノロジーを試す意欲を持っているが、欧州内では潜在的なリスクと問題点のほうが目されている。

ユーザーのニーズを満たすには、Web3.0の進歩が足りないという認識もある。特に、Web3.0の機能にスポーツファンの気を引くなら、最初のユーザー体験が良くなければならぬ。ファンは通常、暗号資産の愛好家ではないため、デジタルウォレットや秘密鍵の管理方法について知識を持たない。普通のスポーツファンを教育し、シームレスなWeb3.0商品とサービスを生み出すには、まだまだ努力が必要だろう。



”

Web3.0はスポーツに新しい機会を提供する。リスクを負って試してみる価値はあるが、組織はファンとの協力の下、生み出された価値の大部分を保持できるように慎重に行動しなければならない。

Michael Broughton氏, Partner, Sports Investment Partners LLP



スマート スタジアム

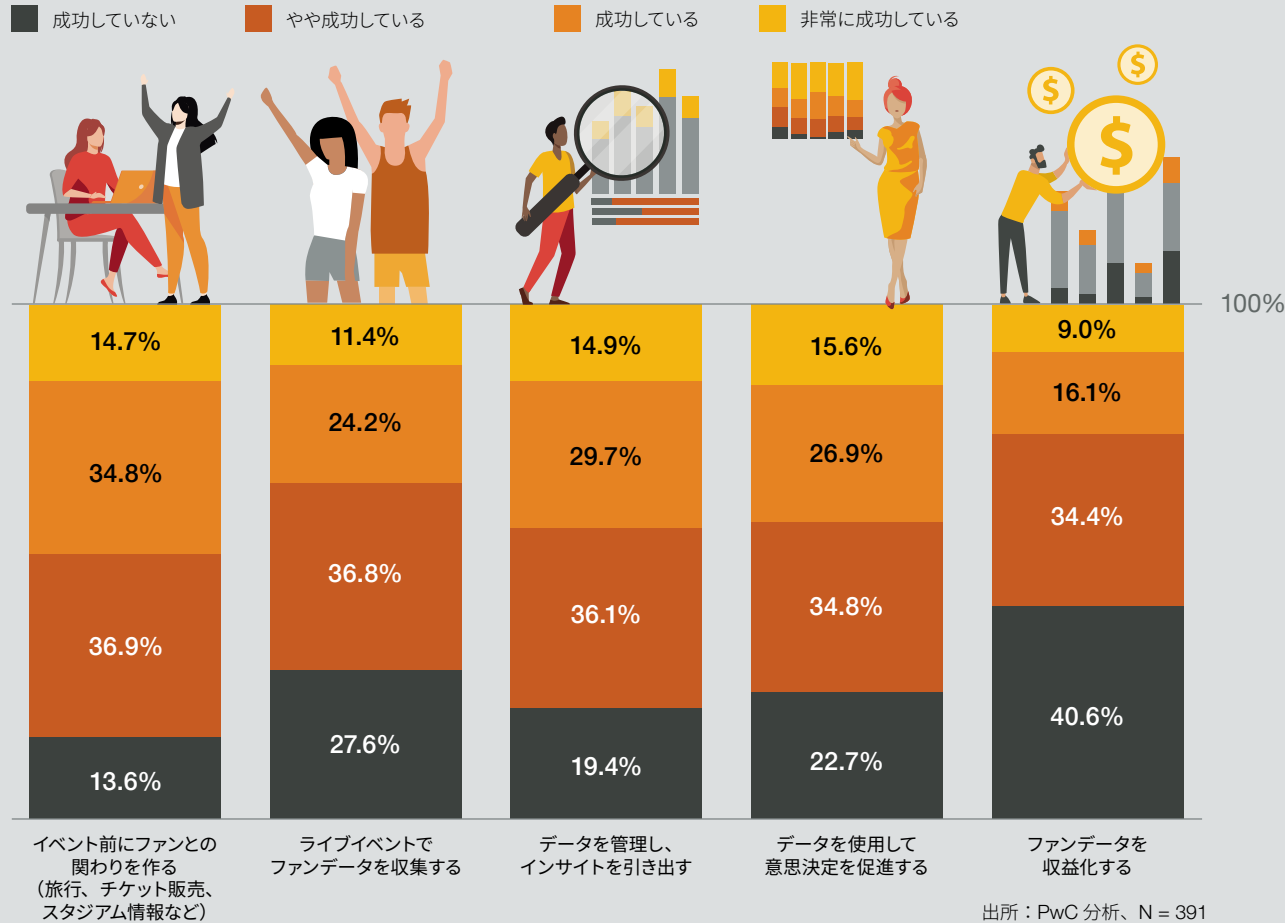
スマートベニュー技術への投資は、スポーツ組織にとってますます重要な検討事項となっている。「スマートスタジアム」とは、大画面のビジュアルディスプレイからデジタルチケット、パーソナライズされた飲食サービス、物理空間の「デジタルツイン」に至るまでのあらゆる要素を含む、ファンと運営者の双方にとってイベント体験を向上させるテクノロジーを指す。しかし、当然ながらこの技術にはコストがかかる。このセクションでは、利用可能な選択肢とスマートスタジアムのビジネスケースを評価し、スポーツ組織の費用便益分析について詳説する。調査の回答者は、ファンとのエンゲージメントの拡大、データ収集の強化、運営効率化、商業的機会の増大など、この技術の利点を明確に認識している。しかし、多くの場合、これらの利点は、そのような多額の投資に伴う明らかなコストとリスクに見合うものではない。



インサイト 25

データからROIを獲得するのは 容易ではない

所属スポーツ組織は、次の目的でデータを使用することにどの程度成功しているか？
回答の割合



出所：PwC分析、N = 391

業界の事例

ファンデータの収益化に
対するSportradarの
アプローチ

キャッシュレス・スーパー
ボウル：NFLがデジタル決済
へ転換する理由

- » 多くのスポーツ組織やメディア企業は、ファンとのエンゲージメントを収益化へつなげるのに苦労している。興味深いことに今年の調査では、ファンデータの収集と分析への取り組みがプラスの投資収益を生み出していると感じている回答者は50%に満たない。
- » しかし、これはなぜだろうか。組織は、デジタルチケット、D2Cサービス、および技術の進歩を通じて、かつてないほど大量の情報を活用できるようになっている。しかし、調査の回答者は、主な課題はファンデータの収集と分析ではなく、それをどう活用するかだと指摘している。
- » したがって、スポーツプロパティは重要なデータだけに焦点を絞り、複数のデータソースと収益源のシナジーを生み出すことで、デジタルイベントリ、ケイパビリティ、およびインフラを最大限に活用する必要がある。この分野で最も成功するのは、これらの要素を商業戦略と将来の投資の選択肢に取り入れる組織である。



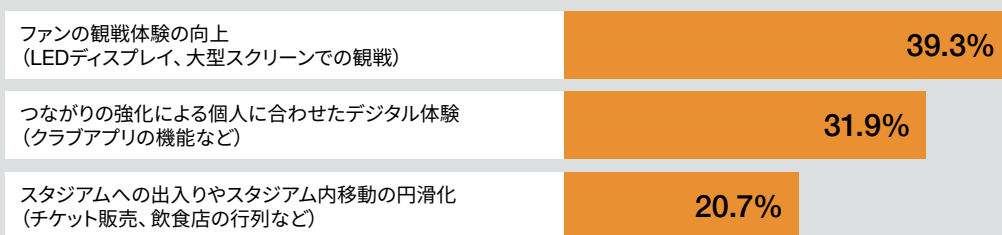
インサイト 26

スマートスタジアムの価値はデータに

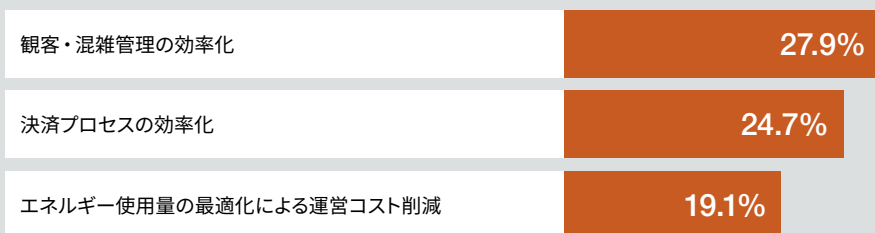
テクノロジーをスタジアムに導入することの最も重要な利点は何か？

回答の割合、上位三つを選択

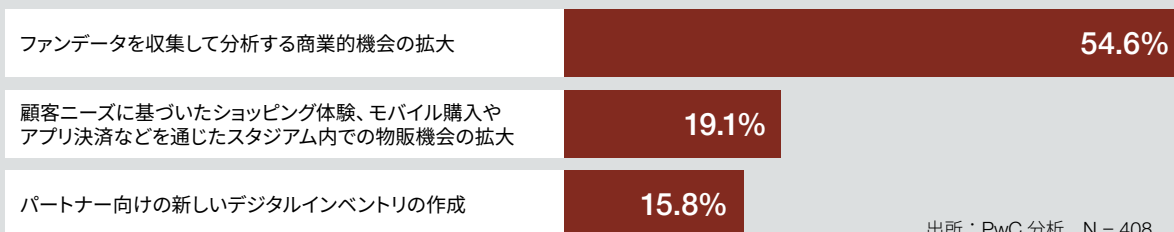
ファン体験



運営効率



商業上の利点



出所：PwC 分析、N = 408

産業界の事例

スマートスタジアム：
価値創造の場

アレジアントスタジアムを
支えるテクノロジー



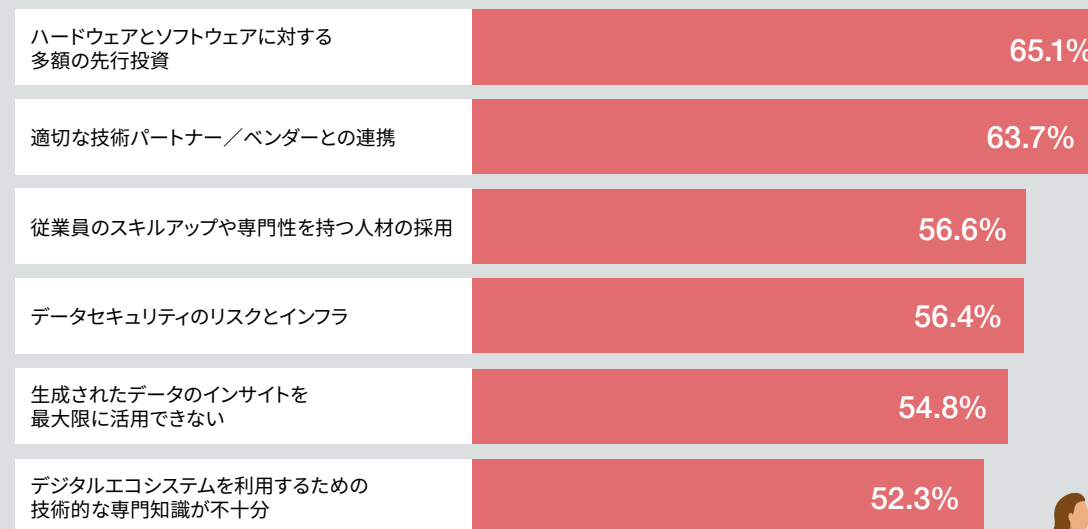
- » 調査結果によると、回答者の約半数は、テクノロジーをスタジアムに導入することの最大の利点として顧客データを取得できることを挙げた。しかし、前述のとおり、ファンデータの収集が全てではない。次のステップはそこから顧客を深く理解し、最終的に収益を増加させることであり、これは多くのスポーツ組織が現在直面している課題である。
- » こうした感情を反映してか、「商業上の利点」の中でも観客席におけるサービス、スタジアム内でのショッピング体験、新たなデジタルインベントリは、最も低い評価を受けている。このことから、スポーツ組織が取得できるデータが本来持つ価値と実際にそれを活用して得られる収益の間に大きな開きがあると言える。
- » 2番目に多かった回答はファン体験に関連しており、LEDディスプレイ、コネクティビティ、出入り経路の改善などの機会が回答者の間で高いスコアを獲得している。消費者の要求は進化しており、トッテナム・ホットスパー・スタジアム（ロンドン）やアレジアントスタジアム（ラスベガス）などが他の競技場の達成すべき水準を引き上げている。



インサイト 27

多額の 先行投資は スマート スタジアム導入の 最大の障壁

組織がスマートスタジアムの機会をうまく導入または活用する上で、以下の課題はどの程度重要か？
回答の割合、上位三つを選択



出所：PwC分析、N = 421

業界の事例

史上最も高価な
ワールドカップのスタジアム
——
新スタジアムの実現に向けて



- » 多くのスポーツ組織にとって、スマートスタジアムに伴う現在のコストとリスクは、その期待収益に見合っていない。リーダーの65%は、ハードウェアとソフトウェアに対する多額の先行投資が、スマートスタジアム・ソリューションの導入を妨げていると認識している。
- » スポーツ組織が直面している経済的逆風とインフレ圧力を考えると、こうした懸念は今後数年間続くと思われる。また、ベンダーの選定や人材のスキルアップの難しさを主要な課題として挙げる組織も多い。
- » 調査データは、ファンデータとエンゲージメント増大のメリットが、帯域幅とデジタル知識不足によって打ち消される可能性を示唆している。スポーツ組織がスマートスタジアム・ソリューションの可能性を最大限に引き出すには、新しい能力獲得に投資する必要がある。



図表一覧

市場成長の展望（回答者の最もよく知る市場別）	9
市場成長の展望（回答者の属性別）	9
予想される年間成長率（収益源別）	10
主な市場原理のランキング	12
主な市場の脅威のランキング	13
機関投資家による投資はスポーツ産業界にどのような影響を与えるか？	16
機関投資家がスポーツ産業界でさらに大きな収益を得るには？	18
今後3～5年間の女性スポーツの予想収益成長率	22
女性スポーツの成長に寄与する最も効果的な取り組み	23
女性スポーツの成長を促すうえで担う役割が大きい関係者	24
女性スポーツがパートナー（スポンサー企業等）に提供できる主要な機会は何か？	25
スポーツ組織と提携するブランドの期待はどのように変化しているか？	28
スポーツ放映権の販売は今後3～5年間でどう変化するか？	29
今後3～5年間のスポーツ放映権をめぐる激しい競争で、最も有利な立場にあるのはどの当事者か？	30
所属組織は今後1～3年間、ESG（環境、社会、ガバナンス）のどの側面を優先するか？	34
所属組織は、ESG（環境、社会、ガバナンス）の各分野でどの程度進んでいるか？	34
包括的なESG戦略の実施を成功させる上でスポーツ組織の最大の課題は何か？	36
メガイベントをより持続可能なものにする上で、どの対策が最も効果的だと考えるか？	37
次の文にどの程度同意するか？「Web3.0は自社の将来において重要な役割を果たす」	40
所属組織はWeb3.0戦略を有しているか？	40
所属組織がWeb3.0戦略を実行できるという確信はどの程度あるか？	40
Web3.0とブロックチェーン技術がスポーツ組織に最も大きな機会をもたらすのは、どの分野だと考えるか？	42
デジタルエコシステムを効果的に導入する上で最大の障壁は何か？	43
所属スポーツ組織は、次の目的でデータを使用することにどの程度成功しているか？	47
テクノロジーをスタジアムに導入することの最も重要な利点は何か？	48
組織がスマートスタジアムの機会をうまく導入または活用する上で、以下の課題はどの程度重要か？	49



日本のお問い合わせ先

PwC Japanグループ

www.pwc.com/jp/ja/contact.html



スポーツビジネスアドバイザー

PwC コンサルティング合同会社



菅原 政規
スポーツビジネスアドバイザー
責任者



安達 裕一



安西 浩隆



小林 祐介



寺尾 慎吾

テクノロジー、エンタテインメント&メディア、情報通信

PwC コンサルティング合同会社



平間 和宏



前田 昌廣



石川 慶紀

PPP・インフラ

PwC アドバイザリー合同会社



片山 竜
PPP・インフラ
部門統括



吉田 安紀子
PPP・インフラ部門
(スタジアム&アリーナ)



増田 直哉
PPP・インフラ
(スタジアム&アリーナ)

リスク&ガバナンス

PwC あらた有限責任監査法人



大久保 穰
システム・プロセス・
アシュアランス部



中川 善貴
システム・プロセス・
アシュアランス部



近藤 慎一郎
資産運用アシュアランス部



PwC Sports Centre of Excellence – Service Leaders



Clive Reeves
PwC UK,
Global Sports Leader



Dr. Konstantin Druker
PwC Germany,
Operations Lead Sports
Business



Burak Kaplanoglu
PwC UK,
ESG / Sustainability in Sports
and Major Sport Events



Eloi Pomé
PwC France,
PwC Sports & Mega Events

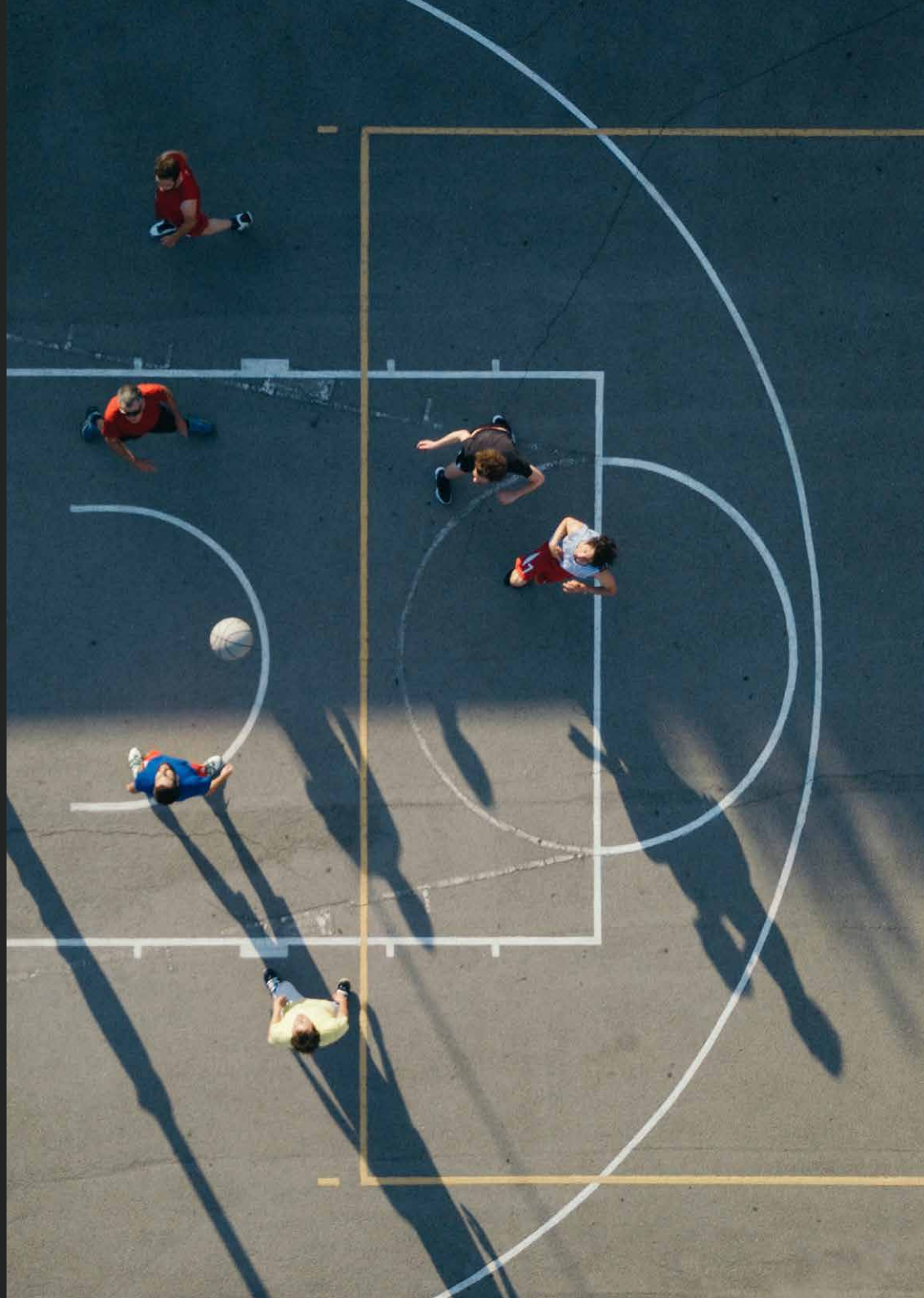


Marjolein Buiters
PwC Netherlands,
Strategy



Shin Szedlak
PwC Switzerland,
Sports Business Advisory





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10,200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の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152カ国に及ぶグローバルネットワークに約328,000人のスタッフを擁し、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2023年2月に発行した『PwC's Global Sports Survey (7th edition)』を翻訳したものです。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。

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.co.uk/industries/hospitality-leisure/insights/sports-survey.html

日本語版発刊年月：2023年5月 管理番号：I202209-08

©2023 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.