

スポーツ産業：
成長軌道に
乗ったか？

PwC スポーツ産業調査
第8版



はじめに

「PwC スポーツ産業調査」へ修正（第8版）をご覧くださいありがとうございます。

今年（2024年）は、日本を含む46カ国のスポーツ産業界のリーダーから411件の回答をいただきました。例年欧米の回答者数が多い傾向にある中、今年は日本からの回答数が全体の2割以上を占めるほどに至り、多くのご協力をいただきました。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。

2016年以来、PwC スポーツ産業調査では、市場の成長、課題、機会に関する産業界のリーダーの認識を分析することで、スポーツ産業の景況感やトレンドを理解してきました。

今年のレポートも同様に、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、今後数年間に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。

全体の傾向として、今年の実答結果は昨年以上に前向きで楽観的な見通しであり、世界のスポーツ産業に対する自信と信頼が高まっていることが明らかになりました。メディア市場の変遷から、スポーツへの投資および女性スポーツを取り巻くポジティブな機運、ファンの行動の変化、生成AIの可能性まで、スポーツ産業が常に進化していることを示しています。国内においても、一部のリーグを中心に規制緩和やフォーマット変更

が行われ、外部資金の受け入れを柔軟にするような変化の兆しが見受けられます。また、メディア市場の変遷やテクノロジーの進化に伴い、ファンがスポーツを視聴する・楽しむ方法にも変化が生じています。

また、特に日本を含むアジアや中東においては、近年メガイベント招致に対する意欲が高まり、政府によるスポーツ政策が拡充される傾向にあります。

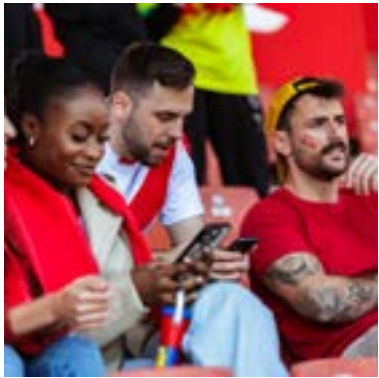
今回の調査では、こうした領域についても回答者が考える現状や課題を分析しています。スポーツ産業のリーダーが考えるメガイベントの将来や政府に期待することとは、どのような内容なのでしょうか。そしてスポーツ産業はどのような道に進むべきでしょうか。

国内のスポーツ産業に関わる皆様にとって、本レポートの情報が役に立てば幸いです。



作佐部 孝哉
PwCコンサルティング合同会社、パートナー

View from the top



市場の成長

7.3%

今後3~5年の市場成長率
(昨年の6.6%から上昇)



生成AIの使用例

38%

の回答者が、スポーツコンテンツの制作と配信を生成AIの重要なユースケースと考えている



スポーツへの投資

68%

の回答者が、投資家はプレミアムなスポーツ資産に注目すると予想している



新たなビジネスモデル

83%

の経営幹部が、機関投資家からの投資を呼び込むためには、新たなビジネスモデルが必要だと感じている



生成AI関連の戦略

59%

の調査対象組織が生成AIに関連する戦略を有していない



女性スポーツ

85%

の専門家が今後3~5年の間に、女性スポーツに関係する収益が2桁成長を記録すると予測している



世界中のファンデータから判明した結果

39%

女性スポーツリーグ・チームのSNSの年間フォロワー数の成長率



大型スポーツイベント

44%

の回答者が大型スポーツイベントを開催する際の主な障壁は、経済的な問題であると考えている



共同開催モデル

85%

の回答者が、大型スポーツイベントを複数の場所で開催する共同開催モデルへの移行を期待している



政府

25%

の回答者が、本国政府のスポーツに関するビジョンや戦略、目標がよく練られていると感じている



目次

- 01 スポーツ業界の現状
- 02 スポーツにおける消費者
- 03 スポーツへの投資
- 04 スポーツ×生成AI
- 05 女性スポーツ
- 06 大型スポーツイベントの未来
- 07 スポーツ×政府

01 スポーツ業界の現状

スポーツ界のリーダーは、今後3~5年間の業界全体の成長率を7.3%（昨年の調査では6.6%）と予測しており、今年の市場の可能性に対する自信は（慎重ではあるが）高まっている。これは、厳しい経済状況や地政学的状況にもかかわらず、どの地域にも共通する前向きな姿勢である。

今年の市場原理や脅威は、昨年とほとんど同じとなっている。メディア環境の継続的な変化や女性スポーツに対するポジティブな動向、さらには生成AIの可能性が、業界に進化と成長を促している。しかし、生活費の高騰や経済の減速が消費者の支出や投資家のリスク志向にどのように影響するかについての懸念も依然として存在している。

それにもかかわらず、代理店、ブランド、スポンサー、投資会社、チーム、リーグは全て、業界の見通しについて楽観的である。公的セクターや競技連盟はやや保守的で、より低い成長を見込んでいるかもしれないが、その多くは大型スポーツイベントの変革（縮小と分散化）が予想されるためである。放映権は、昨年と比較して成長が鈍化すると予想される唯一の収入源である。しかし、ここでも地域間およびプレミアムスポーツと非プレミアムスポーツの間に明確な差と乖離がある。

全体として、スポーツ市場の基本的な要素は引き続き堅調に成長するというのが大まかなイメージである。成長と機会の局所的な違いは業界全体で見られるが、今年成功する可能性が最も高いのは、プレミアムな資産や革新を試みる意欲を持った組織である。



インサイト01

市場原理と脅威は一貫している

スポーツ界のリーダーに、今後3～5年間の市場原理と脅威の順位付けを質問した。

- 主要な市場原理は昨年から明らかに一貫しており、業界に対する強い持続的な影響を与えている。3年連続で、メディア情勢の変化、女性スポーツ、そしてファンが業界の形成に最も寄与する要因と考えられている。
- 放映権は、スポーツ組織にとって引き続き重要な収益の柱であり、回答者は、変革しつつある状況が主な市場原理であると認識している。しかし、一部の市場には逆風が吹いており、プレミアムコンテンツと非プレミアムコンテンツの乖離が加速していることから、今後ビジネスモデルにディスラプションが生じる可能性があり、収益多様化の必要性に迫られるだろう。
- 生成AIは市場原理として驚くほど低く評価されており、リーダーたちがまだその革新的な影響や成長を促進する可能性を認識していない、あるいは気づいていないことを示唆している。

主要な市場脅威のランキング



脅威

主要な市場原理のランキング



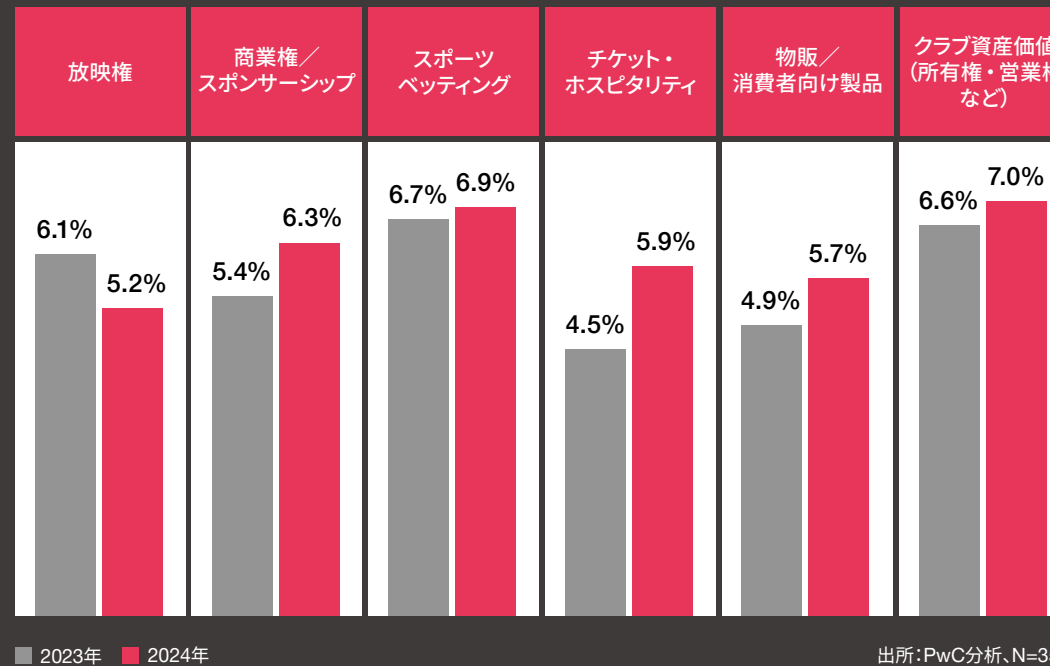
原動力

放映権を除く全ての収入源で 高い成長が見込まれる

スポーツ界のリーダーは、ほとんどの主要な収益源において、昨年調査よりも高い成長を見込んでいる。

- 放映権は、昨年と比較して成長が鈍化すると予想される唯一の収入源である。しかし、地域による明確な違いや、プレミアムスポーツと非プレミアムスポーツ間での乖離が存在する。
- ベッティング関連の権利の成長を支えているのは、米国におけるスポーツベッティングの合法化（現在38州で合法）、継続的な規制の変更、世界的に規制緩和の傾向がみられること、そしてあらゆる市場で革新的なサービスがうまれていることである。
- チケットやホスピタリティについては、スポーツイベントでの観客動員数の好調な回復と、予定されている数多くの大型イベントによって盛り上がり予想される。
- プロスポーツチームのオーナーシップに対する高い需要は、プレミアムなクラブの数が限られている供給の少なさと相まり、評価額を押し上げることに繋がっている。

予想される年間成長率(収益別)
3~5年間の年間成長率の予測



出所:PwC分析、N=353



02 スポーツにおける消費者

スポーツ界のリーダーは、ファンの嗜好や行動の変化が、今後数年間で業界を形成する主要な市場原理となることを認識している。

ファンがスポーツ組織と交流する伝統的な方法は進化し続けている。こうした嗜好の絶え間ない変化とともに、ファンの行動や欲求、期待に関する深い理解が得られることから、それをもとにエンゲージメントを高め、収益成長を促進するための意思決定やアクションを導く機会が提供されている。

スポーツ組織がファン層・消費者層から効果的にマネタイズするためには、適切なデータを処理・分析する必要がある。それは、オンライン販売やスタジアムでの購入に限定されるべきではなく、むしろあらゆるインタラクション（ソーシャルメディアなど）からの全体的な理解と深い洞察に焦点を当てるべきである。

この機会の可能性を認識し、私たちはスポーツ組織がこれらのデータポイントを集約するために考慮すべきステップを探る「ディープダイブ」を作成した。そうすることで、直接的な収益化、パーソナライズされたコンテンツや製品、放送収入、スポンサーシップやマーチャンダイジングなど、商業化の機会を見つけるための強力な洞察が明らかになる。



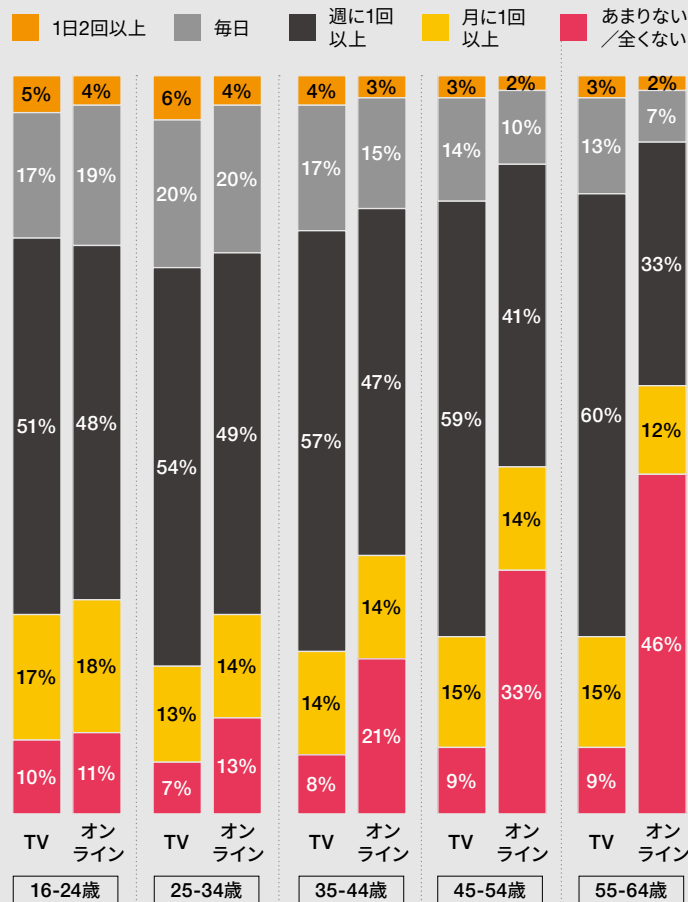
変化する消費者の嗜好は、スポーツ業界の将来を形成する

- 2年連続で、スポーツ界のリーダーは変化するファンの嗜好と行動を業界を形作るトップ3のトレンドの1つとして挙げている。このようなファンの変化は、スポーツコンテンツの視聴方法、スポーツコンテンツを視聴する際の支払意欲、放映方法を変えつつある。
- **視聴方法**：若い視聴者は、試合データなどが豊富に提供されるオンラインプラットフォームでの視聴を選ぶようになっている。一方、55～64歳では50%近くがオンラインを利用せず、従来のリニアTVでの視聴を好む傾向にある。
- **支払方法**：IRISのデータによると、若年層は高齢層よりもスポーツコンテンツにアクセスするためにお金を払うことに積極的であり、より多くの有料サブスクリプションを契約する傾向にある。これは、注目度の高いスポーツコンテンツを放映するメディアの細分化が進んでいることを反映している。

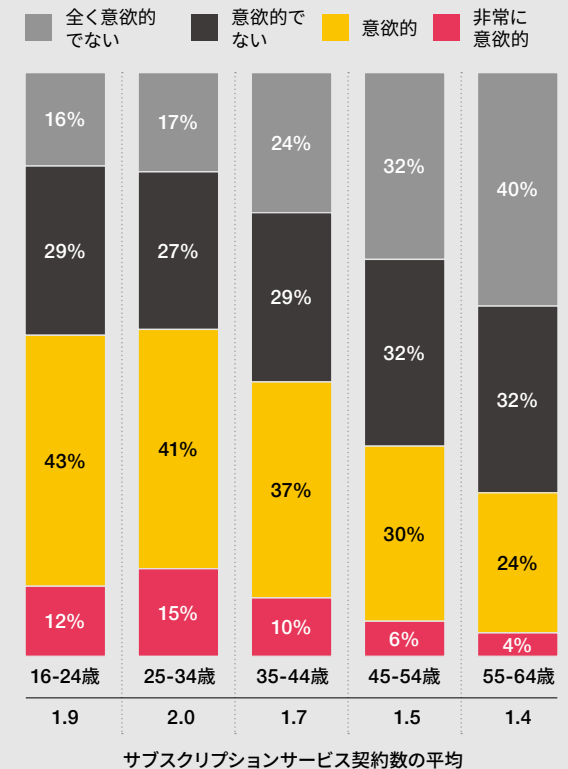
“スポーツへの参加がスポーツファンの増加の最大の要因であり、過去20年間の全体の22%を占めている。スポーツへの参加者はスポーツを観たり追ったりするために、スポーツへ参加しない人の2.7倍の費用を費やしている”

Nick Rusling (CEO, Collaborate+)

スポーツコンテンツの視聴頻度
回答者の割合回答者の割合



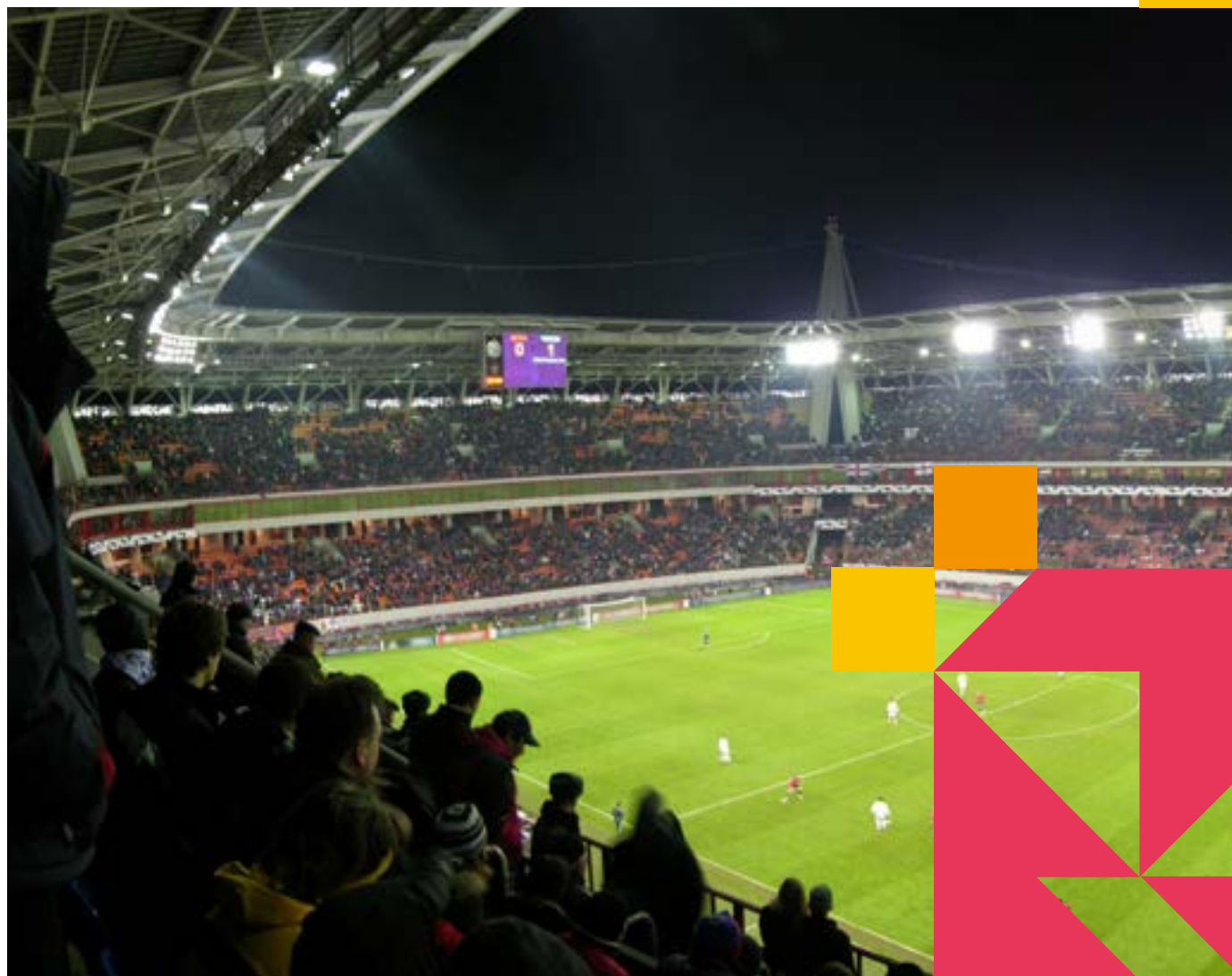
スポーツ・コンテンツへのアクセスに対する支払い意欲
回答者の割合



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

スポーツ組織は、ファンをよりよく理解するために、従来のデータソース以外にも目を向けるようになってきている

- ファンは現地観戦かオンライン視聴であるかを問わず、自身が応援するチームの試合をライブで観ることを好む傾向にある。そして、大半のスポーツ組織にとっては、この試合が行われている間がファンとの接点（ファンデータの収集も含む）を持つ唯一のタイミングになっている。ただし、最近ではトップ層のスポーツ組織がファンデータの収集や管理、分析の強化に投資しているため、この状況は変わり始めている。
- それでも改善の余地は大きいと考えられ、多くのブランドは、ファン全体の20%からファンデータの80%以上を得ている。このように適切なレベルや種類のデータを収集できていない場合がある一方で、活用方法がわからないほど膨大なデータを取得しているブランドもある。
- このような状況では、データの集約が鍵を握る。スポーツチームは、複数のデータ（チケット購入履歴や会員情報、スタジアム内での消費行動、グッズの販売データなど）を集約することで、ファンとの接点を統一し、共有されたファンの行動や嗜好、インタラクションに基づいて新たな行動パターンやセグメントを発見することができる。
- これらの情報を効果的に活用すれば、よりパーソナライズされた体験やマーケティング機会を生み出し、大きな成長を促進することができる。例えば、パーソナライズされたポイント・リワード・プログラムは、パーソナライズされていないインタラクションの4~7倍の収益を上げる可能性があり、ファンの感情に関連するコンテンツは、意思決定やエンゲージメントを促進する上で5倍の効果があるとされている。



データ提供 STARCOUNT



インサイト 05 ファンの全貌

より豊富なソーシャルメディアからのデータが消費者の全体像を把握するためには重要

- ソーシャルメディアからのデータによって、スポーツ組織は自団体に取得した1次データ以上に消費者をより深く理解することができる。ソーシャルメディアからは、消費者の行動や関心だけでなく、お気に入りのチームやクラブ以外のブランドに関する豊富な情報を把握することができる。
- 多くのスポーツ組織では、試合会場に足を運ばないファン、特に海外を拠点とするファンに関するインサイトが不足している。ソーシャルメディアからのデータを活用することで、スポーツ組織は、ファンがどのような人物か、何を重視しているのか、どのような特徴や関心を持っているのかを理解し、これらのファン層と有意義な関係を築くことができる。
- さらに、ソーシャルメディアからのデータはスポーツ組織がファン層の異なる動機に合わせたマーケティングキャンペーンを展開し、グローバルなファンの新たな地理的分布を理解し、ファンが真に関心を持つブランドとのスポンサーシップ契約を強化することを可能にする。
- また、ソーシャルメディアは新たな成長の可能性がどこに現れるかも明らかにすることができる。例えば、データサイエンスエージェンシーのStarcourt社は、世界中の13億人のファンデータベースから、ファンがソーシャルメディアでフォローしているアカウントを分析して、新たなスポーツトレンドの人気が世界中に拡大していることを明らかにした。

データ提供 STARCOURT

72% MMA（総合格闘技）をフォローする消費者の年間増加率

37% サウジアラビア国内サッカーリーグに所属するチームのフォロワー数の年間増加率

39% 女性スポーツ組織のフォロワー数の年間増加率

36% eスポーツ関係組織のフォロワー数の年間増加率

ケーススタディ 英国女子サッカー

女子サッカーファンはどのように異なるのか

適切なデータにアクセスすることで、より豊かで正確な洞察を得ることができ、戦略的な意思決定の支援とともに、ファン体験の向上にもつながる。

「典型的な」女子サッカーファンをより深く理解するために行った行動調査では、ウィメンズ・スーパーリーグ (WSL) のクラブをフォローするファンとイングランド女子代表をフォローするファンの間には、驚くべき違いがあることが明らかとなった。これらの違いを理解し、ファン層との関わり方を理解することは、将来のエンゲージメントや成功のために非常に重要である。



Starcountは、消費者行動を専門とするデータサイエンスエージェンシーである。Starcountは、ソーシャルメディアからのデータと支出データを独自に組み合わせ、消費者が何をしているのかだけでなく、その理由も明らかにすることで、消費者が意思決定する際の感情的な動機をクライアント企業が理解できるようにしている。

ウィメンズ・スーパーリーグ (WSL) のファンの特徴



イングランド女子サッカー代表のファンの特徴



WSLには、成長セグメントに基づき、ファンやパートナー企業とのエンゲージメントを強化する機会がいくつかある (男性観客、ゲーマー、中間層クラスの消費者など)。

So what?

イングランド女子サッカー代表のファンは、サステナビリティ、人権、気候変動といった社会問題に関するテーマに共感しており、それらのテーマに関連するライフスタイルブランドとより強いつながりを築いている。

03 スポーツへの投資

スポーツ業界のリーダーたちは、スポーツ市場に成長の余地がある中で、機関投資家の見通しや優先事項について全般的に前向きな姿勢を示している。しかし、全体として成長が保証されているわけではないため、特定の投資家はより積極的になり、急速に発展している市場の中でチャンスを最大限に生かすことのできる最適なポジションにあると思われる。

私たちの見解によれば、スポーツ組織は、単に資本を提供するだけでなく、専門知識や業界内外のネットワークを提供できる積極的な投資家をますます好むようになっている。これにより、新たな投資戦略の登場が予想され、注目が新興リーグや女性スポーツ、成長資本の恩恵を受ける分野へとシフトするだろう。投資家はチームやリーグだけでなく、スポーツテクノロジー企業やサービスプロバイダーなどの周辺分野のプレミアム資産を優先するであろう。また、スポーツに特化したプライベートエクイティ、アスリートが支援するファンド、個人投資家といったさまざまな投資家の台頭や、資産評価が上昇を続ける中でリスクを分担したいというニーズを反映した、ジョイントベンチャーやマイノリティ投資の増加も予想される。

“

多くのスポーツ組織が自己改革を必要としており、そのためには資本の投入が重要な鍵となる



Danny Townsend
CEO, SURJ Sports
Investment
[インタビューを読む](#)



インサイト06

多様な新しい資金調達手段が投資と成長を促進する

- 収益性が向上し、魅力的な放映権やスポンサー契約の機会が増えたことで、スポーツは非常に注目される資産クラスとして台頭してきた。所有権に関する規制が緩和され、投資リターンの可能性が高まったことで、スポーツはより多様な投資家を引きつけている。
- 投資家は現在、スポーツチームやリーグ、放映権、その他の関連ビジネスに資本と専門知識を組み合わせた支援を提供している。
- スポーツ専門の投資ファンド（Arctos Partners やOtro Capitalなど）は、事業者と手を組み、スポーツ分野の価値を引き出し、資産ポートフォリオ全体の相乗効果を追求している。
- アスリートが支援するファンド（Apex CapitalやPlayers Fundなど）は、特にアスリートの力によって集客力、信頼性、資本をもたらすことから、注目を集めつつある。

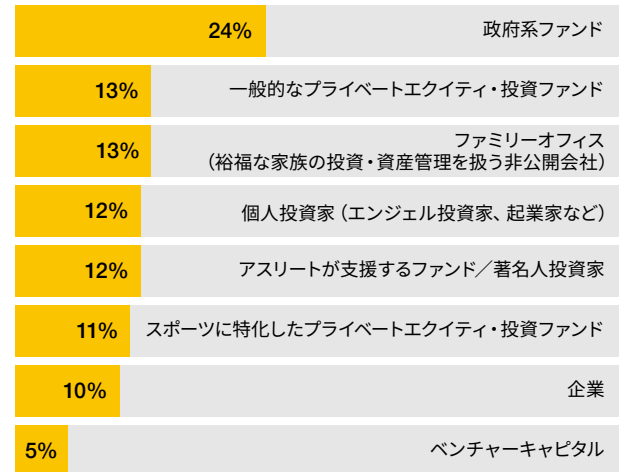


スポーツ組織は、スポーツに関する専門知識、成長意欲をサポートする能力、リーグ全体を俯瞰したグローバルな視点を持つ投資家をますます重要視するようになっている

Alastair Seaman
Managing Director, Arctos Partners

今後3～5年間で、スポーツ産業でビジネスチャンスを生かす機会が最も大きい投資家回答者の割合

最もアクティブ



ベストポジション

#5

#6

#8

#4

#2

#1

#3

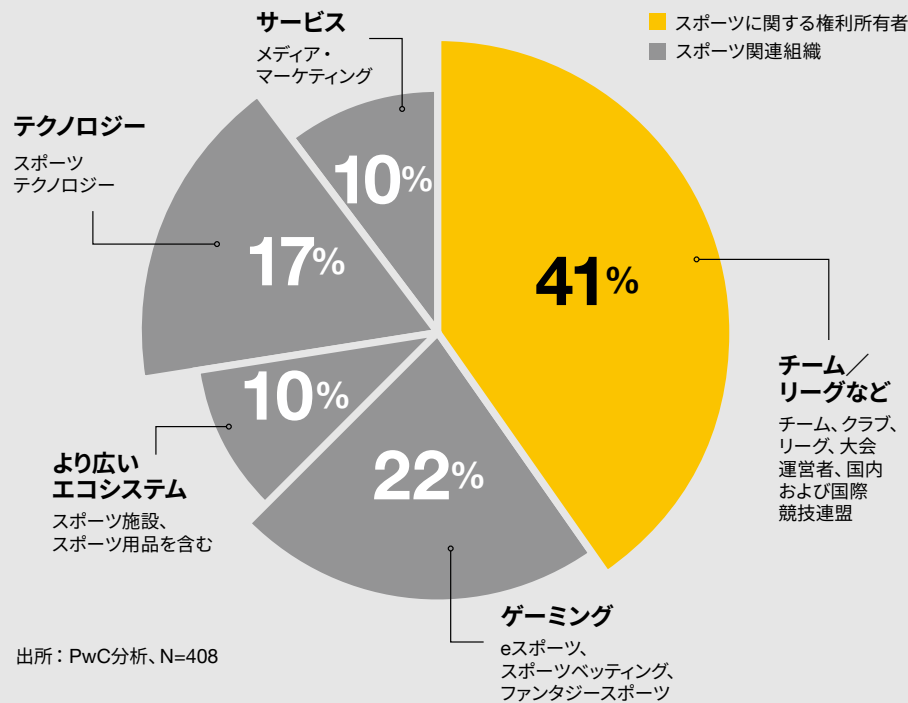
#7

出所：PwC分析、N=359

インサイト07

チームやリーグなどは引き続き投資家からの注目を集める

今後3～5年の機関投資家にとって最も興味深い投資機会
回答者の割合



- 資産の希少性、利益性の高い放映権契約、多様で安定した収益源により、機関投資家は歴史のあるスポーツチームやリーグに引き寄せられてきた。この傾向は今後3～5年続くと予想される。しかし、このカテゴリーでは、今後新興スポーツリーグや女性スポーツに対する注目が高まり、成長資本の恩恵を受けると見込まれている。
- 投資家はスポーツエコシステムの関連分野にも注目する傾向がある。これらの分野は魅力的なビジネス基盤を持ち、市場の追い風を受けやすいポジションにある。特にゲーミフィケーションやスポーツテクノロジーは、ビジネスモデルがデジタル中心へと移行する中で、(特にアスリートを支援するファンドやベンチャーキャピタルの間で)人気の投資カテゴリーとなっている。
- 最近のM&Aの事例を見ると、スポーツ関連サービス分野への投資家の関心が高まっていることがわかる。代理店、コンテンツ制作、スポーツイベント、ホスピタリティなどが、業界へのより安全な参入ポイントとして見られている。バリューチェーン全体への投資はチームやリーグへの投資を増幅させる可能性があり、逆にチームやリーグへの投資がバリューチェーン全体を後押しする可能性もある。



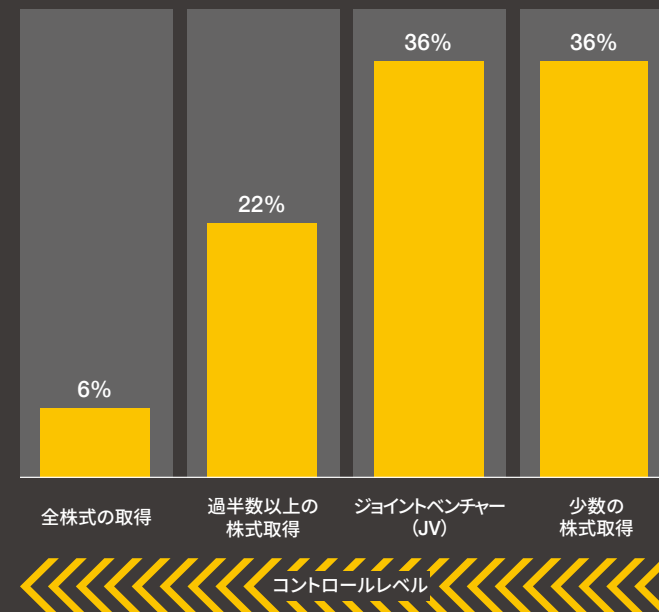


インサイト08

マイノリティ投資と ジョイントベンチャーの機会が増加

- 近年、投資家の関心が高まるにつれ、スポーツ組織に対する需要が高まっている。しかし、投資可能なスポーツ組織は限られているため、最近の取引では資産価値が上昇しており、それに伴い投資戦略や投資構造が変化している。
- 規制の変更（NFLやNBAが機関投資家からの少数株式取引に関する制限を緩和）、資産価値の上昇、スポーツに特化したプライベートエクイティファンドやアスリートが支援するファンド、共同投資を好む個人投資家の台頭などを背景に、ジョイントベンチャーやマイノリティ投資が増加することが予想される。共同投資によって、新しく多様な専門知識や経験がオーナーシップに加わり、組織に付加価値をもたらすことが期待されている。
- マイノリティ投資は、スポーツ組織が成長資金を確保し、戦略的な方向性やガバナンス面をコントロールしつつ、新たな視点や専門知識を取り入れるのに役立つとされている。しかし、このような非支配的な構造は、取締役会レベルを複雑化させる可能性があるため、効果的なコミュニケーションとビジョンの共有が成功には不可欠である。

今後3～5年のスポーツ業界で最も一般的な投資戦略
回答者の割合



出所：PwC分析、N=373

インサイト 09

投資家はプレミアム資産と新しいビジネスモデルに注目

「従来のビジネスモデル」への投資では、将来を見据えた戦略にはならないことは明らかである。

- スポーツ組織では、スタジアムの改修やD2C (Direct to Consumer) モデルへの移行、国際事業の拡大といった成長プロジェクトの資金調達のために、機関投資家に頼るようになってきている。
- スポーツ組織は支配権を手放したくない場合が多いが、変革のために新たなノウハウやケイパビリティ、経験とともに資本を提供してくれる積極的な投資家を好む傾向になっている。
- プレミアム資産の需要が依然として高い一方で、大きな成長の可能性を秘めた新興スポーツが関心を集めている。投資家は、刺激的な成長計画を実行するためのサポートを必要とする、グローバルで、若くて、エンゲージメントが高く、多くの観客を魅了する可能性のあるスポーツに注目している。

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のか？ 回答者の割合

投資家の興味をひくために、スポーツ組織は
新たなビジネスモデルの構築が必要になる

スポーツ組織の伝統的なビジネスモデルは
投資家の興味を引き続ける

83%

17%

N = 404

世界の主要スポーツリーグは今後も規制を緩和し、
機関投資家による投資を可能にするだろう

機関投資家によるスポーツフランチャイズへの
投資を制限する規制が強化される

75%

25%

N = 385

スポーツ組織は、資金・リソースのみ提供する
消極的な投資家を好む

スポーツ組織は、資金・リソースに加えてノウハウや
ケイパビリティを提供する積極的な投資家を好む

41%

59%

N = 403

機関投資家は引き続きトップレベルのリーグやチーム、
放映権に投資を集中する

機関投資家は、より広範なスポーツコンテンツや
非プレミアムコンテンツに焦点を移す

68%

32%

N = 401

将来のスポーツ投資において、ESGの取り組みは
主要な評価基準になる

ESGの取り組み状況に関わらず、
スポーツへの投資は継続される

64%

36%

N = 368

スポーツ投資の未来を ナビゲートする

機関投資家は近い将来、スポーツ業界の形成において重要な役割を果たすだろう。ビジネスモデルが従来のアナログ時代からデジタル時代へと移行する中、今後5~10年はスポーツ業界にとって困難な時期になることは明らかだ。この移行には多大なコストがかかるため、スポーツ組織がどのように資金を調達し、運用するかが、最終的に成否を左右することになる。

この移行を成功させるためには、スポーツ組織と投資家の双方にとっていくつかの重要な要素がある。まずスポーツ組織が投資可能な組織となる必要がある。多くの競技連盟モデルは、資本を受け入れる体制が整っておらず、投資やデジタルイノベーションをサポートするためにガバナンス構造を進化させる必要がある。投資家の観点からすると、成功するにはバランスを取ることが必要であり、投資先のビジネスに対して十分な影響力を持つことが重要である。それによって、資本がスポーツのニーズに応じて適切に使われ、商業的なリターンを確実に得られるようにすることが求められる。

また、スポーツ関連の投資案件では、ステークホルダーが多く絡む複雑な関係を理解することも重要である。プライベートエクイティや政府系ファンドがこの複雑な構造に苦戦するケースがよく見られる。選手、チーム、リーグ、連盟、イベント、ファン、メディア間の関係は、スポーツ業界特有のものであり、この構造に関する専門知識を持つことは、スポーツ投資家として成功するための重要な要素である。

SURJでは、資本は主にイノベーションを生み出すために使われるべきだと考えている。もし資本が欠陥のあるビジネスモデルを支えるために使われるのであれば、それは失敗だ。しかし、もし資本がスポーツを変革するために活用されるのであれば、それが製品そのものであれ、消費者にサービスとして提供されるものであれ、あるいはその提供方法であれ、それは投資家にとって投資価値があると言えるだろう。また、資本やその他のリソースを活用して資産の成長を投資家として積極的にサポートする能力も有しており含まれており、最終的には、私たちは変革を推進する役割を担いたいと考えている。

このような考えから、私たちは投資方針にいくつかの基本原則を設けている。まずは参加者が多く、世界の主要経済圏で存在感を持つスポーツ組織を好むこと。また、進化・強化できる商品を探求しており、またD2Cモデルを十分に活用しておらず、デジタル分野の発展途上にあるスポーツ組織にも興味がある。最後に、サウジアラビアに持ち込むことで、MENA地域（中東・北アフリカ地域）に活気あるスポーツ経済を構築するという私たちの目標を推進することができる資産にも注目している。

全体として、スポーツ業界がこの複雑な変革期を迎え、向き合っている中で、業界への投資は非常にエキサイティングな時期だと考えている。変革には時間、知見、そして資金が必要である。多くのスポーツ組織が自らを刷新する必要があり、そのためには資本の投入が重要な役割を果たすだろう。

Danny TownsendはサウジアラビアのSURJ Sports InvestmentのCEOである。

2023年にCEOに就任した後、国際的なスポーツイベントをサウジアラビアに招致し、サウジアラビアおよびMENA地域（中東・北アフリカ地域）のスポーツエコシステムを強化する戦略面を指揮している。SURJ入社以前はオーストラリア・プロフェッショナル・リーグス（APL）のCEOを2年間務め、その前には4年間シドニーFCのCEOを務めた。2016年には、世界で最も影響力のある40歳以下のスポーツエグゼクティブ40人の1人に選ばれ、SportsProが2024年に選出したインフルエンサートップ10にも選ばれている。



04 スポーツにおける生成AI

生成AIやその他の革新的なテクノロジーは、スポーツ組織に事業の再構築や新たな成長機会の方法を見出す大きなチャンスを提供している。しかし、その導入や効果にはばらつきがあるため、スポーツ業界の中でも一部の組織のみしか恩恵を受けられない可能性がある。

調査結果によると、スポーツテクノロジー企業やスポーツメディア企業が、コンテンツ作成や配信、ファンエンゲージメントの拡大に関する取り組みを行う際に、生成AIの恩恵を受ける可能性が最も高いことを明らかとなった。また、パフォーマンスデータの予測精度が向上すると予想されており、データとAIを活用してファン体験を向上させ、新たな製品の提供や、顧客のニーズと状況に応じて柔軟に対応できるチケットシステムなどに活かすことを目指す企業も存在する。

しかし、ユースケースが特定されているにもかかわらず、多くのスポーツ界のリーダーは、生成AIの導入に向けた戦略を策定していないことが明らかになった。資金調達の手段、必要なスキルや専門知識の確保、現在の業務プロセスの見直しなどの障壁をまずは克服する必要があり、多くの組織が「様子見」の姿勢を取る中で、早期に生成AIを導入する組織は他より競争優位性を得るチャンスを持っている。

“

生成AIの機能が拡大し、特にマルチモーダルデータの処理能力が向上するにつれて、産業変革やイノベーション促進の可能性がさらに明確になり、将来のビジネス運営に不可欠な要素となるだろう



Nick McQuire
Microsoft
インタビューを読む



インサイト10

スポーツ体験を(再)定義する生成AI

- スポーツメディア企業やテクノロジー企業は、生成AIを活用することで、より迅速かつ低コストでコンテンツを作成できるようになるため、さらなるビジネスチャンスが創出され、新たな価格設定やファンエンゲージメントのモデルの推進といった点で大きな恩恵を受けるだろう。
- パフォーマンスデータが蓄積されることにより、スポーツ組織はより高度な予測分析を用いて、アスリートのリクルートや育成を含むハイパフォーマンスプログラムをより効果的に進めることが可能となる。例えば、傷害歴、トレーニング負荷、栄養状態、試合中のパフォーマンスデータなど、さまざまなデータセットを組み合わせることで、これらのデータの相関関係や影響をより深く理解し、迅速に判断が下せるようになるだろう。

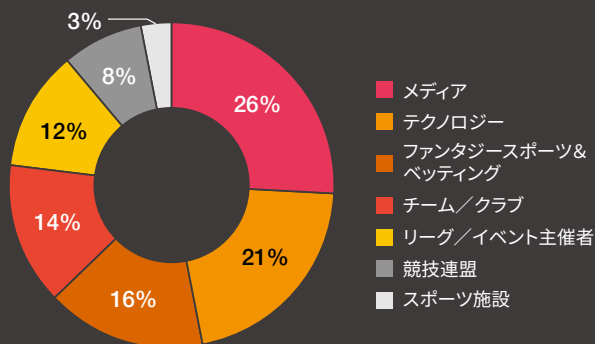
- ファンにとっても生成AIから得られる恩恵は大きく、スタジアム内での体験が向上し、より高品質でパーソナライズされたコンテンツが提供され、リアルタイムでのパーソナライゼーションやインサイトが得られるようになる。これにより、ファンはチケットパッケージやその他の特別なオファーなどの中から自分に合った商品を購入できるようになる。

“

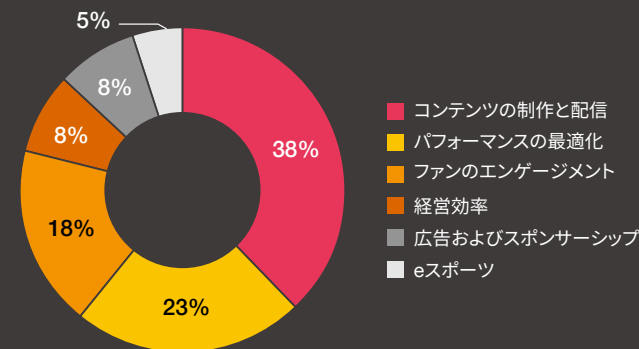
AI（生成AIだけでなく、コンテンツの理解やキュレーションのための新世代の機械学習ツールも含む）は、権利保有者がファンと強力な直接的なつながりを拡大する方法を革命している。これにより、スポンサーや配信パートナーに対してより多くの価値を提供し、追加の収益を生み出すことが可能になる

Daniel Kirschner
CEO Greenfly

生成AIから最も恩恵を受ける組織
回答者の割合



スポーツにおける生成AIの最重要ユースケース
回答者の割合



出所:PwC分析、N=370

インサイト11

生成AIをいち早く導入した組織は、業界をリードできる

- 多くの生成AIの活用事例がまだ発展途上のため、スポーツ組織は「様子見」の姿勢を取る可能性が高い。市場により多くの事例が登場するにつれ、スポーツ組織は導入計画や包括的な戦略を策定する機会が増えてくるだろう。
- 組織全体への導入よりも、各部門で特定の事例を試行するような局所的な導入が進むと考えられる。研究、試行、導入に向けたトップダウンの後押しが重要になるだろう。
- 組織は、「価値実現フライホイール」のようなフレームワークを活用することで、需要（活用事例とパターン）と供給（ツール、ソリューション、コストと二酸化炭素排出量、展開方法）に関する一貫性のある意思決定を行うことができる。

責任あるAIのアプローチ 責任あるAI戦略と信頼できるAIの実装に基づく



価値仮説

組織のバランスシートと業界平均との比較に基づき、価値と実装におけるリスクおよびリターンを両方を評価する

活用事例

価値仮説に関連する主要な活用事例を開発し、リソースの優先順位を明確にする

パターン

優先順位付けされた活用事例（需要側）と、設計・構築の一般的なパターン（供給側）の整合性を取る

ツール

将来の技術的負債を回避するために適切なツールの評価と開発を行う

ソリューション

適切なソリューションやプラグインを開発し、パターン全体で最大限のスケールメリットを創出する

コストとカーボン

開発と導入にかかるコストと、それに伴うカーボン（炭素）への影響を評価する

導入と学習

管理されたプロセス内での初期展開と学習を反復する。また、リスクとガバナンスを再評価する

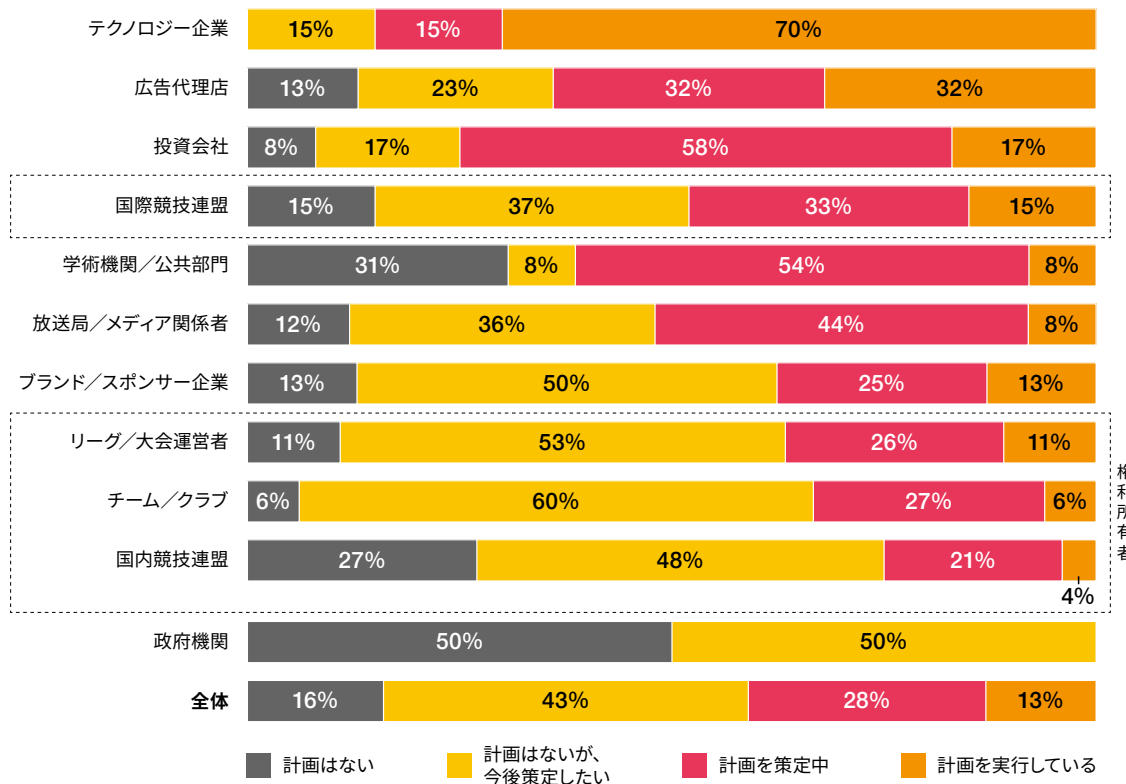
隣接領域への展開

他の活用事例への展開において、最小のコストと労力で規模を拡大し、パターンの類似性を活用することで、スケールコストの低下を促進する

インサイト12

スポーツテクノロジー企業が生成AI導入に最も前向き

ビジネスモデルに生成AIを取り込む準備状況
組織タイプ別（回答者の割合）



- スポーツテクノロジー企業、広告代理店、投資会社はすでに、生成AIを活用した成長計画を策定または実行している。例えば、AmazonではNFLの試合中継の際にAIを用いることで、試合内容に関する情報をより深く考察し、インサイトを視聴者へ提供している。
- 調査結果によると、チーム、リーグ、競技連盟では生成AIの導入が遅れている。
- 回答者の59%が、所属する組織では生成AIに関する計画を策定していないと回答しており、16%がビジネスモデルには無関係と考えている。

出所：PwC分析、N=385



インサイト13

生成AIの導入には 新たな働き方が 必要

生成AIはスポーツ組織に幅広く多様な成長機会を提供するが、その可能性を最大限に活かすためには、いくつかの障壁を乗り越えなければならない

- **プロセス**：業務の進め方を変えることは間違いなく必要であり、そのためには経営陣からの賛同と組織文化の変革が必要である。こうした変化は決して容易ではなく、慎重な検討と組織全体からの協力が求められる。
- **人材**：スポーツ組織が生成AIの可能性を真に享受するためには、生成AIに関する専門性を持った人材を採用・育成する必要がある。生成AIソリューションを導入する準備を進める上では、既存の従業員のスキルを向上させるだけでなく、スキル不足を補うために外部のパートナーと提携することや、新たな専門的な能力を有した人材を取り入れることも重要な部分となるだろう。
- **プロダクト**：生成AIはチームや選手のパフォーマンスの面において長年使用されてきたが、現行の業務プロセスからの転換を正当化し、懸念を解消するためには強固な（新たな）ユースケースを開発する必要がある。開発を支援するためには投資は不可欠だが、スポーツ組織内では予算の制約上、その資金が容易に確保できないことが多い。

スポーツ産業における生成AIの導入・活用における主な障壁 上位3位までの回答者の割合

プロセス

47%

これまでの仕事のやり方からの転換	19%
生成AI開発をサポートするための十分な予算の確保	14%
組織文化の変革	14%

人材

27%

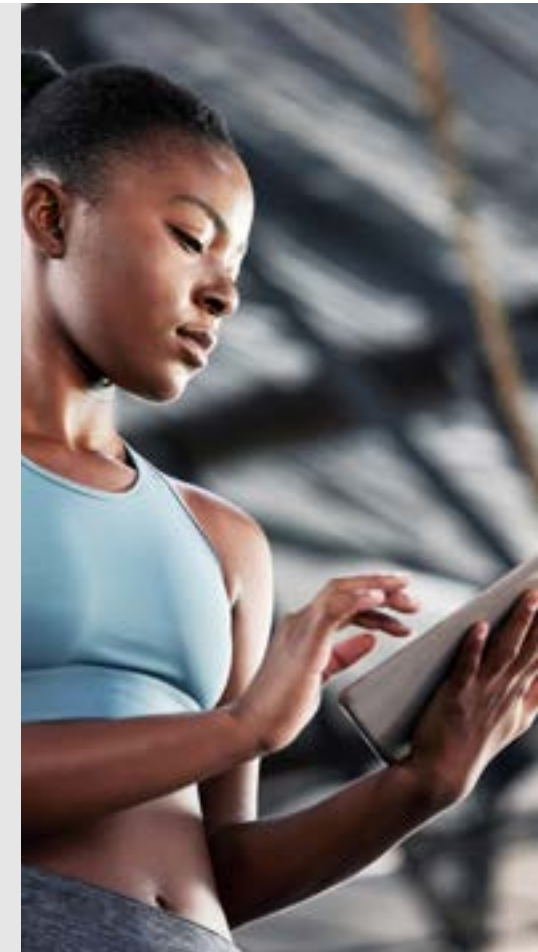
生成AIソリューションの実装に必要な能力へのアクセス	13%
経営層・リーダー陣からの賛同を得ること	9%
生成AIを取り巻く主要ステークホルダーとの連携	5%

プロダクト

26%

潜在的な活用方法やビジネスとの関連性が不明確なこと	17%
生成AIが初期段階であることに対する躊躇	9%

出所：PwC分析、N=366



生成AIがビジネスを変革し、生産性を高める

生成AIは、わずか3カ月で1億人のユーザーを獲得したChatGPTのようなテクノロジーの急速な普及に牽引され、大きな関心を集めている。消費者市場での急速な普及は組織に対してAI導入の検討を急がせ、デジタルトランスフォーメーションの目標に沿ってデータ戦略を見直すきっかけとなっている。AIが特定の分野に焦点を当てていた数年前とは異なり、現在の生成AIは複数のタスクやドメインに適用可能な汎用性の高いツールであるため、非常に短期間で幅広いビジネスに適応できる。

ビジネスにおける生成AIの活用事例は、従業員体験、顧客エンゲージメント、ビジネスプロセス、イノベーションという4つの柱に分類される。従業員向けのAIは情報検索、要約、意思決定を支援し、情報ベースの働き方から知能ベースの働き方へのシフトを促進する。顧客に対しては、AIはより高度なエージェントやチャットボットを通じて常時対応可能なサービスを提供し、顧客満足度と効率を高めている。これら4つの柱全てに共通するテーマは、生産性の向上であり、企業がよりスマートかつ迅速に業務を遂行できるようにすることである。

しかし、生成AIのさらなる普及には、主に文化とガバナンスに関する課題が伴う。企業はAIを受け入れる文化を醸成する必要があり、そのためにはまずは社内のリーダー陣がAIの導入やAIに関するスキルアップを奨励することが重要である。ガバナンスでは、ハルシネーション（生成AIがユーザーの質問に対して、事実とは異なる情報を利用して回答を生成すること）のようなセキュリティに対する懸念をどのように扱うかが重要な焦点となっている。

こうした懸念は、既存のテクノロジーに対する不安を増幅させる可能性があるため、責任のあるAIの導入と技術への信頼構築には、強固なガバナンスモデルを構築することが不可欠である。

また、企業が生成AI導入する際に考慮すべき重要なポイントは3つある。まず、価値提案を明確にし、コアビジネスの優先事項と結び付けること。次に、導入するAIモデルを決定すること（既存のサービスを利用するのか、社内で構築するかなど）。そして、取り組みを支援する強力な技術面のパートナーシップを確立することである。急速に進化するAI業界では、効果的なパートナーシップが不可欠であり、拡張性とビジネス目標との戦略的な整合性を確保することが重要である。さらに使用するプラットフォームが安全で、費用対効果が高く、カスタマイズが可能であることも重要な要素である。

将来的には、生成AIが生産性を大幅に向上させ、業種によっては40～60%の生産性向上の可能性があると期待されている。また、職場の生産性向上にとどまらず、生成AIは科学的発見や研究開発分野にも大きな影響を与え、化学、材料科学、医薬品開発などの分野に大きな進歩をもたらすだろう。これらの進展は、気候変動、食糧問題、健康といった社会的課題への解決策の構築に役立つことが期待される。生成AIの能力、特にマルチモーダルデータを処理する能力が拡大するにつれて、生成AIが産業を変革し、イノベーションを促進する可能性がますます明らかになり、将来のビジネス運営に不可欠な要素となるだろう。

Nickは世界的に知られた思想的リーダーであり、AI分野のインフルエンサーとしても知られている。20年以上にわたり先端技術と企業イノベーションについてのアドバイザーを務めている。2023年にはCIO Timesによる「最も称賛され、変革をもたらすビジネスリーダー」トップ5に選出された。現在はMicrosoftの戦略ミッションテクノロジー部門でイノベーションマネジメントのエグゼクティブディレクターを務める。



05 女性スポーツ

女性スポーツへの注目は引き続き高まっており、市場の成長を牽引する重要な要素として大きな可能性を持っている。これは、2023年夏に開催されたFIFA女子ワールドカップや2024年3月のNCAA女子バスケットボールトーナメントといった、記録的な数字を達成したイベントが続いていることが背景にある。

今年の調査結果でも、スポーツ業界の関係者たちは女性スポーツの収益成長の可能性に対して引き続き楽観的な見方をしている。これは、観客数や視聴者数の増加、プレミアムなスポーツ資産への投資の増加、そしてファンのエンゲージメントが高まっている現状を考えれば、当然の結果だと言える。メディアによる報道の増加が成長の重要な要因となっており、今後も放送局やメディアからのさらなる注目が成長の鍵となってくる。

女性スポーツには独自の成功への道を切り開くチャンスがある。自由度が高く、クリエイティブな取り組みを実施できる分、新しい観客層に向けたユニークな体験を提供する機会が広がっている。主な焦点は、認知度とリーチを拡大することであり、これには単に露出を増やすだけでなく、スポーツ組織が現在のファンや潜在的なファンの特性を理解し、体験やエンゲージメントを向上させることが必要となってくる。男性スポーツと女性スポーツのファン層の違いをうまく活かして、独自の価値提案やサービスを作り上げることができる組織が、今後大きく成長する可能性が高いだろう。

“

女子サッカーは、クラブに家族連れや若年層のファンをはじめとする新たな観客層を引きつけ、エンゲージメントを高める絶好の機会を提供している。その結果、新たなスポンサーの獲得やファンの観戦体験の向上につなげることができる



Martina Pavlová
ECA 女性副会長

[インタビューを読む](#)

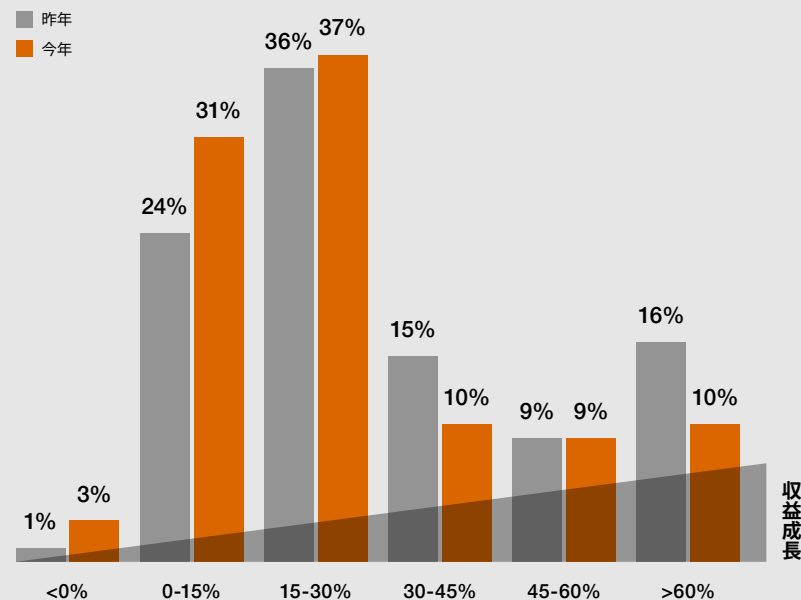


インサイト14

今後も大幅な成長が予想される女性スポーツ

- 女性スポーツの収益成長に対する楽観的な見通しが示されており、回答者の85%以上が今後3～5年で2桁成長を予測している。
- 2023～2024年は、女性スポーツのイベントでかつてない観客数や視聴者数を記録した年となり、意識の変化を示唆している。全米オープン女子テニス決勝やNCAA女子バスケットボールトーナメントでは、男子の同大会を大きく上回る成績を記録した。
- サッカー、ラグビー、バスケットボールなどの競技の主要な大会が成功を収めており、関心のある競技に偏りが見られる。また、女性スポーツに対する関心度については、地域別にみると北米が圧倒的にリードしている。しかしこれらの差は同時に成長の余地を表しているとも言える。

今後3～5年で期待される女性スポーツの収益成長
回答者の割合



2010年から2016年にかけて競技に参加していたが、私は女性スポーツの急速な発展と成長を目の当たりにしてきた。オーストラリア女子サッカー代表は、オーストラリア国内でいかに女性スポーツに対する支援が拡大しているかを象徴する良い例である。今やオーストラリアでは、11試合連続でチケットが完売しており、5万人以上のファンが女子サッカー代表を応援してくれている!この勢いを失うわけにはいかない

Shelley Watts

ボクシングオリンピック、コモンウェルスゲームズ
金メダリスト

インサイト15

より幅広い露出が女性スポーツ 発展の鍵

女性スポーツの発展に最も貢献した取り組み
回答者の割合

	過去 3~5年	今後3~5年		
	順位	変化	順位	%
幅広いメディアでの取り上げ（例：ライブ中継以外の報道、ニュース番組でのハイライトなど）	1	- →	1	15%
女性アスリート育成のためのリソースの増加	2	- →	2	13%
女性スポーツの生中継の増加	3	- →	3	11%
マーケティングおよび広告費の増加	7	+3 ↗	4	11%
収益機会の増加（例：放映権契約やスポンサー契約）	8	+3 ↗	5	10%
草の根からプロまで全てのレベルで女性競技者が増加	4	-2 ↘	6	9%
大型女性スポーツイベントの増加	6	-1 ↘	7	7%
女性アスリートの年俵・報酬の増加	10	+2 ↗	8	7%
より多様性に富んだ従業員・職員層（例：女性役員、女性指導者など）	5	-4 ↘	9	6%
男性スポーツ組織と女性スポーツ組織間のコラボレーション/ リソース共有の強化	9	-1 ↘	10	4%

- 女性スポーツ実施者全体の約40%を占めているにもかかわらず、メディアでの女性スポーツの報道はわずか15%にとどまっている¹。この数字は2018年の4%からストリーミングサービスやソーシャルメディアの成長によって急速に増加したものの、まだ改善の余地がある。
- メディアでの報道機会の増加がファン層の拡大には重要だが、その報道に一貫性があり、試合、ハイライト、トークショーなどを含む包括的な内容であることも同様に重要である。
- 今後3~5年での成長には、メディアでの報道に加え、マーケティングや広告機会の増加、収益化の機会拡大が必要となる。放送局やメディアだけでなく、プライベートエクイティやエンジェル投資家が資金を投入し、支援することも女性スポーツの成長の可能性を実現するためには重要である。

注1) 2023年10月のWasserman社の
女性向け事業を担当する部署
「The Collective」による調査結果

出所：PwC分析、N=383



インサイト16

女性スポーツの発展には、違いを活かし、独自の価値提案を創り出すことが必要

- 取締役会で経営陣が議論している主要な議題の1つは、女性スポーツの長期的なポテンシャルと短中期的な移行期間および資金調達とのギャップをどう埋めるかという点である。
- 成長を促進するためには、認知度とリーチの拡大が最優先事項となるべきである。スポーツ組織は、豊富なデータと正確なインサイトを活用して、現在のファンや潜在的なファンの構成をより深く理解し、それをもとに戦略的な意思決定を行い、体験やエンゲージメントを改善する必要がある。
- 長年確立されている男性スポーツとは対照的に、女性スポーツは独自の道を切り開くチャンスがある。「セカンドムーバー」であることで、過去の成功にとらわれず、より自由に新しい観客層に適した包括的な体験を創り出すための創造性を発揮することができる。

女性スポーツ組織やコンテンツの発展に必要な取り組み 回答者の割合（上位3つまでの回答数）

メディアの報道と露出	28%
パートナーシップとスポンサーシップ	19%
マーケティングに適したアスリートとストーリー	18%
テクノロジーを活用したプロセス： ファンエンゲージメントやコーチング	10%
政府によるインセンティブと支援	9%
民間投資	8%
ガバナンスと規制	5%
テクノロジーを活用したプロセス	3%

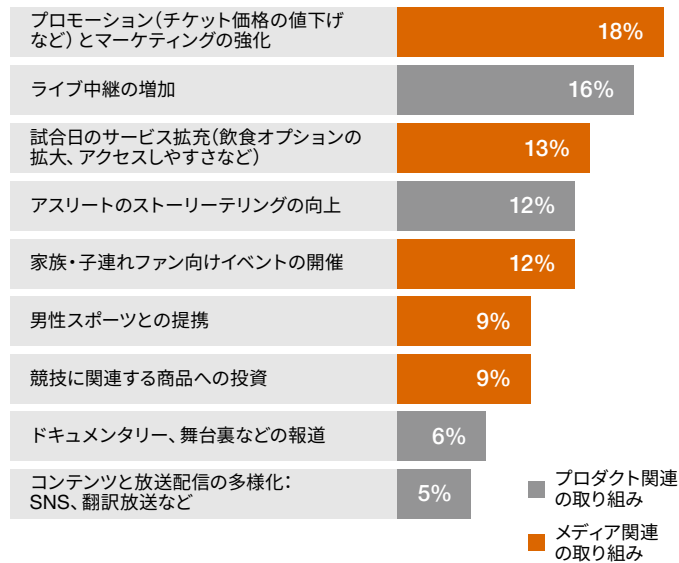
出所：PwC分析、N=354



インサイト17

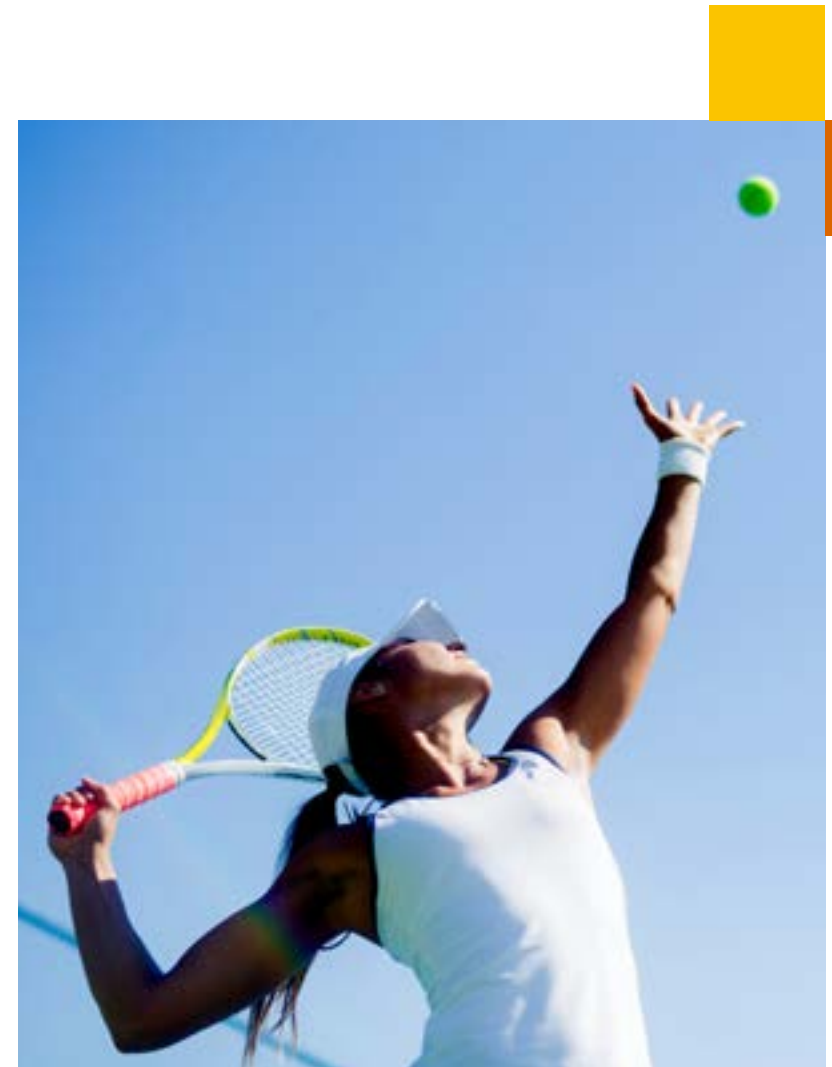
女性スポーツの成長加速には プロダクトと消費者の適合性を 高めることが重要

女性スポーツのファン層を広げるための有効的な施策
回答者の割合、上位3つまでの回答数



- 女性スポーツの成長には「プロダクト」への投資が不可欠である。より効果的なプロモーションや試合当日の観戦体験の向上、プレーの質を向上させるためのフィールド上への投資が重要となる。特に、各女性スポーツ組織が独自のストーリーを作り出し、混雑したスポーツカレンダーの中で独自の立ち位置を確立することが、将来的な成長には不可欠である。
- メディアを活用した取り組みも、女性スポーツの成長を加速させる鍵となる。多様なプラットフォームでアスリートのリアルなストーリーを共有することで、観客とのエンゲージメントを深め、ファンの忠誠心が醸成され、次世代へのインスピレーションとなる。その結果、イベントの観客数や視聴者数の増加、ファンベースの拡大につながり、さらなる投資やスポンサーシップの機会を呼び込むと考えられる。

出所：PwC分析、N=393



女子サッカーの商業的成長と 幅広い発展のバランス

欧州全体で女子サッカーは急速に発展しているが、その成長速度は地域によって大きく異なる。過去5~10年で、特にイングランド、フランス、ドイツ、イタリア、スペインといった主要なサッカー市場で顕著な成長が見られた。トップリーグではプロ化が進んでおり、プロチームが増えることで、競技の質が向上するとともに、選手の露出機会を増加させている。この変化により、さらなる投資が呼び込まれ、プロ選手やプロチームの数が増加し、競技レベルの質の向上へとつながっている。

オリンピック・リヨンやFCバルセロナといった欧州の主要クラブは、女子サッカーに多額の投資を行い、女子チームをクラブ全体の構造に統合するために尽力してきた。その他の多くの大規模クラブもこれに続いた結果、国内外で競技の質が向上した。しかし、私の出身国であるチェコをはじめ、一部の地域や国では未だ発展の初期段階にあり、長い道のりが残されている。市場間の差は非常に大きく、その多くは経済力や女子サッカーに対する社会的な姿勢に起因する。大きな市場に属するクラブは、より多くの収益を生み出し（または強力な財政的支援を受け）、それを再投資してより良いプロダクトを生み出すことができる。この投資と、草の根レベルで女の子たちがサッカーを始めることを奨励する社会的な支援の進展が、競技の継続的な発展には不可欠だ。

欧州における女子サッカーの成長の潜在力は大きく、特にプロダクトのさらなる発展を通じて可能性が広がる。選手の育成、インフラ整備、競技の強化に投資し、全体的な競技レベルを引き上げる必要がある。大陸間での対戦が国際的な露出やよりレベルの高いマッチアップ、そして選手育成の機会を提供する重要な要因だと考えている。女子サッカーは、家族連れや若いファンなどの新たな観客を引きつけ、エンゲージメントを高めるチャンスをクラブに提供し、結果として新たなスポンサーの獲得や試合当日の観戦体験の向上につながるだろう。

女子サッカーが繁栄するためには、いくつかの課題に取り組む必要がある。大きな障害の1つは、女子サッカーや女性プロアスリートに対する社会的な認識を変えることであり、全年代の女性選手がサッカーをプレーしたいと思うようにすることや、将来の道筋を見いだせるようにすることが重要である。また、商業的な側面と競技全体の発展とのバランスを取ることも必要である。例えば、試合日程を拡大すれば選手の露出や成長の機会が増えるが、負担が過剰になれば選手の健康面が危険にさらされる。プレーの質を向上させたいのであれば、選手に過度な負担をかけてはならない。さらに重要な課題として、メディア露出を確保し、競技参加や試合観戦を促すために情報を幅広い層へと届けることが挙げられる。

女子サッカーの成長は、クラブ、オーナー、リーグ、各国のサッカー協会（FA）、統括団体（UEFAやFIFA）といった複数のステークホルダーに責任がある。クラブは選手の育成において重要な役割を果たし、男子サッカーで培われたパフォーマンスに関する専門知識から多くを学ぶことができるが、商業面ではスポンサーやパートナー企業、メディア、ファンとの関わりにおいて、より大胆なアプローチを試みることも可能である。各国のサッカー協会は、サッカーが発展していない地域において、成長を促進するためのインセンティブの提供やリソースの投入を行い、明確な戦略を打ち立てる役割を担っている。さらに、米国では既に行われている取り組みだが、教育分野や競技の発展において、公共部門と連携を図ることも一案である。教育プログラムはコーチやテクニカルスタッフを対象に、女子サッカーの特性に重点を置いた内容とする必要がある。結論としては、全ての関係者が協力し、女子サッカーの発展に向けた統一されたアプローチを確立することが重要であると考えている。

Martina Pavlováは国際関係と外交の専門家である。2007年にACスパルタ・プラハに加入して以来、彼女は男子および女子のトップチームの国際試合の運営を担当している。Martinaは現在、ECA（欧州クラブ協会）の理事を務め、以前はECAの女子サッカー委員会に所属していた。



06 大型スポーツ イベントの未来

UEFA EURO 2024やパリ2024オリンピック・パラリンピックをはじめ、大型スポーツイベントが続くスポーツカレンダーはその根強い人気を物語っている。

しかし、スポーツがもたらす感動的な側面とは裏腹に、財政的な要因が大型スポーツイベントの開催を決定づける最大の動機であり、同時に障壁でもある。インフラ投資や都市再生が主な魅力である一方で、予算超過や警備費用の上昇に対する懸念が、開催地への立候補を躊躇させる要因となっている。当然のことながら、公共支持もまた重要であり、特に納税者が直接的な利益を得られないままこうしたイベントの財政負担を負うことが多いため、地域社会との関わりや長期的な利益を示すことが求められる。

スポーツイベント開催に伴う高額な費用と政府にとっての限定的なリターンが原因となり、財政的な課題は今後も大きな懸念材料となるだろう。今後は新たなビジネスモデルや開催方式が必要となり、複数国による共同開催が大型スポーツイベントの一般的なモデルとなる可能性がある。

国際競技連盟は、大型スポーツイベントの形式を決定する上で重要な役割を果たしており、民間投資家からの投資の受け入れや新たなファン層を取り込むビジネスモデルの構築を検討することで、開催地の財政的な懸念に対処することが可能となる。その他の新たなトレンドとしては、デジタル・アクセシビリティの向上、環境問題や社会問題、ガバナンス問題への取り組み、インクルーシブ性の向上や責任の分担へのシフトなどが挙げられている。

“

スポーツイベントのビジネスモデルや運営方法は進化を続けており、従来の試合会場での観戦体験に加え、選手に焦点を当てたコンテンツや、選手自身が発信するコンテンツが多様なデジタルプラットフォームで注目されるようになっている



Kit McConnell
国際オリンピック委員会 (IOC)
スポーツディレクター
[インタビューを読む](#)





インサイト18

大型スポーツイベントは、インフラ投資や都市再開発への起爆剤

大型スポーツイベントを開催する最も重要なインセンティブ回答者の割合

投資の増加とインフラ整備	25%
観光および関連収入の増加	24%
次世代への刺激	14%
国民の健康を支えるスポーツとフィットネスの振興	11%
国の威信、国民の誇り	11%
雇用創出と成長	8%
プロスポーツとアスリートの育成	7%

- 大型スポーツイベントを開催する主な動機は依然として財政的な利益であり、グラン・パリ・エクスプレス鉄道（訳注：フランス地域圏に建設中の地下鉄路線）やセーヌ＝サン＝ドニ県の都市再開発などの取り組みは、スポーツイベントの開催に関連したインフラ整備の重要性を示している。
- また、スポーツイベントの開催がもたらす感情的・文化的な影響も大きな役割を果たしており、特に直接的な財政的リターンが少ない中小規模なスポーツイベントでは、社会的・文化的な利益が大きい意義を持つ。
- 大型スポーツイベントは、選手に競技の機会や認知度向上、次世代への刺激を与える場を提供するが、回答者によると、プロスポーツとアスリートの育成は、財政的な影響や地域社会全体への貢献に比べて優先度が低い位置付けとなっている。

出所：PwC分析、N=398

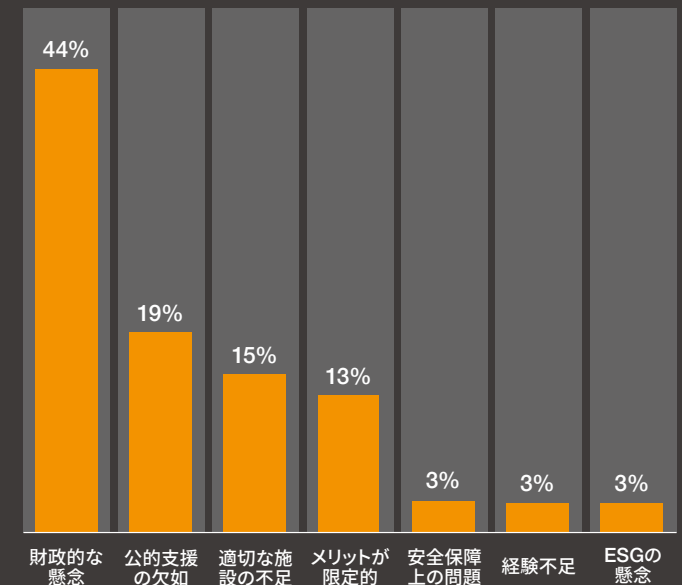


インサイト19

財政面の懸念が大型スポーツイベント開催の大きな障壁に

- 大規模なスポーツイベントの開催に対する関心は、経済発展や国際的な名声といったインセンティブによって引き起こされることが多い。しかし、リオデジャネイロ2016オリンピックやデリーで開催された2010年コモンウェルスゲームズなど、大規模なスポーツイベントでは予算超過が常態化しており、財政的な懸念が依然として最大の障壁となっている。世界情勢の不安定化は警備費用の増加を招き、財政面の考慮が開催候補地にとってより一層重要となっている。
- 大型スポーツイベントは、開催によって生じる赤字の財政負担を納税者が負うことが一般的のため、市民からの支持が低い場合がある。地域社会を巻き込み、明確で長期的な利益を示すことは、必要な市民の賛同を得るために不可欠である。
- 最近の大型スポーツイベントの開催地選定プロセスでは、立候補する国が減少しており、国際競技連盟にとってますます厳しい環境になっている。気候変動のような外的要因も、特にウィンタースポーツにおいて、開催候補地の数を減少させている。このような状況の変化に対応するためには、持続可能な取り組みや革新的な解決策が不可欠であり、国際競技連盟と開催国や開催都市との間のビジネスモデルの変革も求められる。

大型スポーツイベントの開催候補地が招致を控える主な理由
回答者の割合

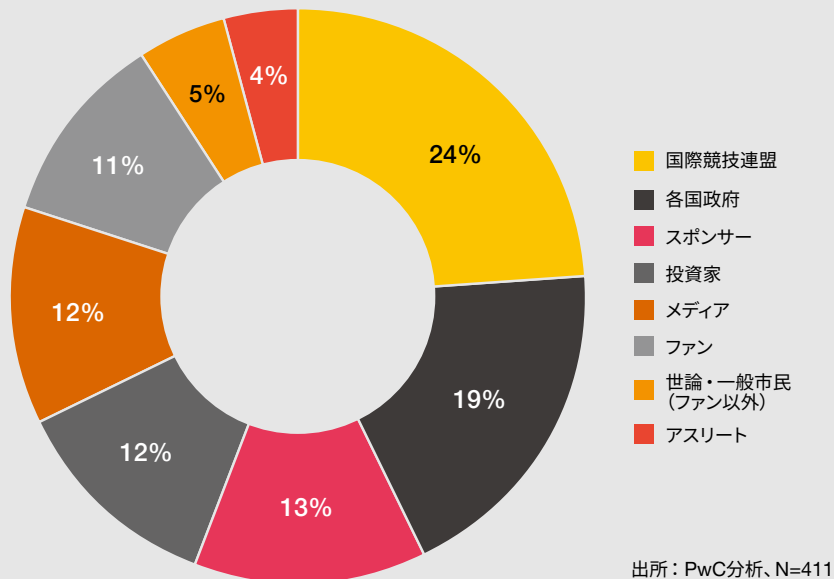


出所：PwC分析、N=411

インサイト20

国際競技連盟と政府が大型スポーツイベントの今後のあり方を形成

今後の大型スポーツイベントのあり方を左右するステークホルダー回答者の割合



- 国際競技連盟は、大型スポーツイベントの今後のあり方を形作る上で極めて重要な役割を担っている。国際競技連盟は、スポーツカレンダー、競技フォーマット、そして世界中の観客に対する競技をどれだけ魅力的に見せるかについての大きな影響力を有している。開催国や開催都市に適した新たなビジネスモデルを検討し、観客とのエンゲージメント方法を工夫しながら、開催地の財政的懸念に対応できる組織が、注目や関心、エンゲージメントをめぐる激しい競争の中で成功を収めるだろう。
- 政府が経済発展、国の威信、地域社会との関わりを重視する場合は、未来のスポーツイベントの規模やフォーマットに影響を与えるだろう。スポーツイベントの新たなフォーマットや独創的なイベント運営方法によって、政府は開催地を積極的に宣伝し、大型スポーツイベントの開催価値を高めることができる。
- アスリートが大型スポーツイベントの未来に与える影響力は限定的と見られているが、ソーシャルメディアを利用してファンと直接つながり、意見を発信する機会が増えるにつれ、スポーツイベントの今後のあり方を形作る上での影響力は増していくだろう。



スポーツイベントの開催モデルの変革と共同責任へのシフト

- 回答者の大半は、将来に向けて新たなビジネスモデルや開催モデルが必要になると考えており、その要因としては、スポーツイベントの開催にかかる高額なコストや、政府にとっての限定的なリターンが挙げられている。
- 共同開催が今後の大型スポーツイベントの標準的な開催モデルになる可能性があり、例えば2026年に開催される第20回アジア競技大会（愛知県と名古屋市が共同開催）やFIFAワールドカップ2026（3カ国共同開催）がその例である。しかし、イベントの分散開催は、特にオリンピックのように統一感のある雰囲気や特別な体験が重視されるスポーツイベントにおいては、ファンの観戦体験に課題をもたらす可能性がある。
- サステナビリティやESGを重視する世界的なトレンドに伴い、回答者は既存のインフラを活用する重要性を強調した。国際競技連盟は、これらの進化するトレンドに対応し続け、時代に適応するために革新を図り、新しい運営モデルを導入する必要がある。
- 今後の大型スポーツイベントが政府からの資金によって賄われるのか、または民間企業・投資家によって資金提供されるのかについては、回答者の意見が分かれている。政府資金は通常、地域社会の発展や都市開発に重点を置くのに対し、民間投資は財政的なリターンを重視する傾向にある。しかし、政府と民間企業・投資家の両者が資金提供する仕組みの採用は、より革新的な開催モデルや先進的なイベント体験を実現するための機会を提供するだろう。

大型スポーツイベントのあり方は今後数年でどう進化するか 回答者の割合

主要スポーツイベントがよりアクセスしやすくなる
(バーチャルまたは物理的に)

主要スポーツイベントはより排他的になる

69%

31%

N = 382

組織委員会は、ひとつの開催都市や地域で
大型スポーツイベントを主催し続ける

組織委員会は、複数の場所で大型スポーツイベントを
開催する共同開催モデルに移行する

14%

86%

N = 389

大規模なスポーツイベントは縮小し、
既存のインフラをより多く使用することになる

大規模なスポーツイベントは規模が拡大し、
大規模なインフラ開発プロジェクトの引き金となる

60%

40%

N = 377

今後の主要スポーツイベントは、政府による資金を
中心に行われる

今後の主要スポーツイベントは、民間企業・
投資家による資金により行われる

50%

50%

N = 377

国際競技連盟は、開催国・都市を誘致するために、
新たな商業・開催モデルを開発する必要がある

国際競技連盟は、開催国・都市を誘致するために、
既存の商業・開催モデルを採用し続ける

64%

36%

N = 376

大型スポーツイベントの 社会的影響と独自の価値

近年、スポーツ界は大きな変革を遂げており、イベント数が増え続ける中で、国際的なスポーツカレンダーの進化を促進している。それにもかかわらず、オリンピック、FIFAワールドカップ、主要な世界選手権、テニスのグランドスラムなどの伝統的な大型スポーツイベントは、依然として世界のスポーツ界の中心的存在であり続けている。スポーツイベントは、ビジネスモデルや運営方法を進化させ続けており、従来の会場での参加型の体験だけでなく、選手に焦点を当てたコンテンツや、選手自らが発信するコンテンツが多様なデジタルプラットフォームで提供されるようになってきている。テクノロジーの進化により、選手は直接ファンとつながることができ、スポーツがますますインタラクティブかつ個別化されている。スポーツが他の分野と異なるのは、単なる消費財や娯楽ではないということだ。スポーツは、国内外の社会をひとつにするポジティブなグローバル現象としての独自の価値を有している。

パリ2024オリンピックでは、視聴者数が全世界で40億人に達すると予想されている。スポーツの精神は社会の隔たりを超えるものであるが、スポーツを通じてより良い世界を築くためには、世界中全ての人々がスポーツにアクセスできる環境を整えることも必要だ。スポーツは、国連の持続可能な開発目標 (SDGs) において重要な役割を果たしており、特にさまざまな背景を持つ人々が地域スポーツに参加する機会を享受できるようにすることが目標の1つとなっている。スポーツが社会にとって重要な存在であり続けるためには、誰もが利用できるインフラ、資格を持ったコーチ、十分なリソースによって支えられる必要がある。オリンピックのような大規模なスポーツイベントは、スポーツに参加する機会を促進し、開催地の人々に長期的なエンゲージメントを促すという重要な役割を果たしている。

パリ2024オリンピックのレガシーは、社会におけるスポーツの役割を強調し、フランス全土でスポーツへのアクセスを改善することに重点を置いている。これまでに300万人以上の若者がパリ2024オリンピック・パラリンピックが主催するオリンピック・パラリンピック週間に参加し、26,000人以上の子どもたちがサマープログラム「1,2,3 Nagez !」で水泳を学んだ。また、「Bouger Plus」プログラムはすでに60万人以上が利用しており、これらはほんの一例にすぎない。ホスト国の包括的な取り組みと他に類を見ない世界的なエンゲージメントの組み合わせによって、オリンピックは持続可能なレガシーを生み出し、未来のアスリートを鼓舞し、世界中の新たなファンにオリンピックのアスリート、スポーツ、種目を紹介するために活用できることを示し、また活用されるであろう。

スポーツにおける平等の推進において、パリ2024オリンピックは、オリンピック史上初めて、競技場における完全な男女平等が実現される。また、競技スケジュールも男女の競技が平等に扱われるように配慮されている。このマイルストーンは、スポーツが促進できる進歩的な価値を強化し、他の大会が従うべき新たな基準を設定するものである。

オリンピックはスポーツの祭典であり、スポーツ以上の意味も持つものである。パリ2024オリンピックは、世界的な理想を示すまたとない機会であり、世界中の人々にインスピレーションを与え、団結させるための特別な機会である。パリで世界が1つになる日が待ち遠しい。

KitはIOCのスポーツディレクターとして、国際競技連盟との関係全般を統括し、オリンピック組織委員会 (OCOG) のスポーツ部門とのパートナーシップを担当している。また、オリンピックにおける競技運営の計画や実施の調整も手掛けている。



07 スポーツにおける 政府の役割

政府はスポーツの発展において、引き続き重要な役割を果たしているが、その戦略に対する業界関係者からの評価は賛否が分かれている。このセクションでは、スポーツに対する政府の関与についての見方を、成功した分野と改善が求められる分野に焦点を当てて考察する。回答者は、国民の健康促進、経済効果、国のアイデンティティの重要性を強調する一方で、コミュニケーションやステークホルダーとの連携における課題も指摘している。

プロスポーツの知名度とは裏腹に、地域社会の福祉向上を目指した草の根的な取り組みを推進することが政府には強く求められている。また、より良い規制の枠組みや、より効果的な国民の健康促進に関する戦略を求める声も目立っている。大型スポーツイベントの開催や国の威信を示すことは肯定的な評価を受けているが、社会的包摂や民間セクターの支援など、その他の戦略的目標は後れを取っている。これらの洞察は、政府が多様なステークホルダーのニーズのバランスをとりながら、スポーツ産業を前進させるために重要な分野に取り組む際に直面する複雑さを浮き彫りにしている。

“

今後、スポーツにおける政府の役割は、ますます複雑で困難なものになっていくだろう



Matthias Remund
スイス連邦スポーツ局

[インタビューを読む](#)

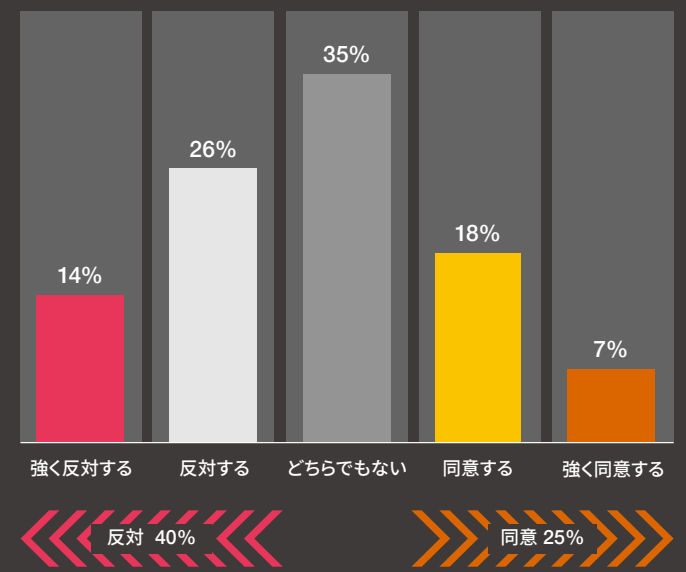


インサイト22

各国の政府はスポーツに関する一貫したビジョンと戦略を示す必要がある

- 回答者のうち、わずか25%が自国のスポーツ発展戦略がよく考え抜かれて包括的であると回答した。これは政府がスポーツに対する一貫したビジョンを示し、それを国民に効果的に伝えて、信頼と支持を得ることの難しさを反映している。
- 政府は、アスリート、スポーツ組織、ファン、投資家、地域社会に至るまで、異なる目的を持つ多くのステークホルダーに対応する必要がある。これらの要求に、限られたリソースで応じることは難しく、その結果、政府のスポーツ戦略に対する評価が分かれてしまう一因にもなっている。

自身の地域における政府のスポーツ発展ビジョン・戦略・目標は、よく考え抜かれた包括的なものか
回答者の割合



出所：PwC分析、N=385

インサイト23

国民の健康促進は 政府のスポーツ 施策における 最優先事項

- 回答者は、国民の健康促進が政府のスポーツ施策として最優先事項であると考えている。地域のスポーツプログラムや学校体育の改善、地域のフィットネスキャンペーンなどの草の根的な活動は、プロスポーツほど注目を集めないが、国民の健康や地域社会全体の福祉に対して大きく、持続的な影響を与える。
- また、経済成長の推進と大型スポーツイベントの開催は密接に関連しているため、政府はこの両方の優先事項を同時に実現するチャンスがある。政府は国家的なイベントの開催方針を決定するうえで、重要な役割を果たしながら、大型スポーツイベントの開催がもたらす発展への影響に対する責任を担うことができる。

政府が掲げる最も重要なスポーツの目標 回答者の割合

国民の健康や運動の促進	25%
経済効果創出の促進	14%
大型スポーツイベントの招致	14%
インクルージョンや多様性の啓蒙	14%
競争力の向上や国際的な成功	13%
国の威信や国民の誇りの醸成	12%
スポーツ産業発展に向けた民間投資の支援	8%

出所：PwC分析、N=372



政策アプローチの違いはあるものの、女性スポーツの推進やデジタル技術への適応といった世界的なトレンドは、世界中の公共部門にとって共通して重要である

Matthias Remund
スイス連邦スポーツ局

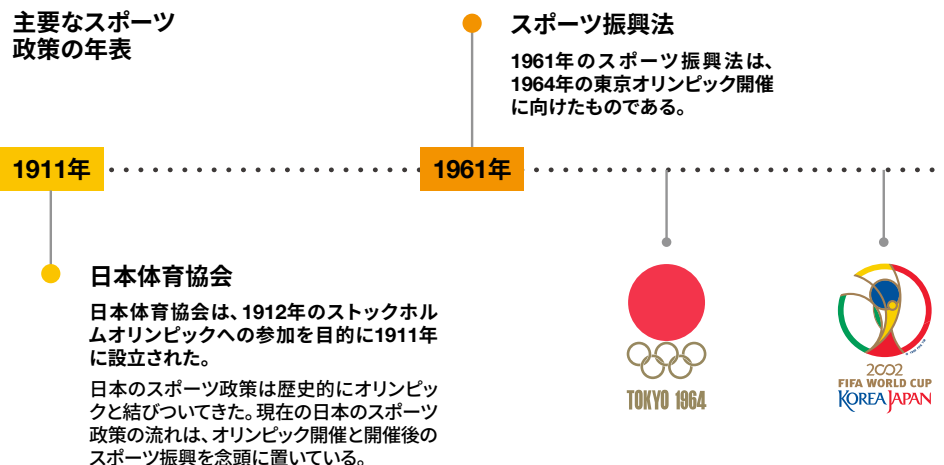


ケーススタディ

政府と大型スポーツイベントのレガシー

日本のスポーツ政策は、オリンピックなどの大型スポーツイベントと強く結びついている。大型スポーツイベントはスポーツへの参加を促進し、日本社会と経済にポジティブな貢献を果たしている。

主要なスポーツ政策の年表



2011年

スポーツ基本法

スポーツ基本法は、東京オリンピックの招致・開催などを含む国内スポーツの推進を目指し策定された。これまでさまざまな省庁で行われていたスポーツの振興や施策の総合的な推進を図る、スポーツ庁が設置された。

東京が2020年大会の開催都市に選ばれ、2002年のFIFAサッカーワールドカップ以来となる大規模な国際スポーツイベントが日本で開催されることになった。日本はすでにラグビーワールドカップ2019の開催国に選ばれていたため、2年連続で日本で大きな国際スポーツイベントが開催されることとなった。

2016年

スポーツ未来開拓会議

政府は2016年、「スポーツ未来開拓会議」を設立し、スポーツ庁と経済産業省の共同管轄のもとで運営を開始した。

従来、日本のスポーツ政策は主に教育政策の一環として行われてきたが、欧米諸国で産業化に成功していることを念頭に、国内でもスポーツ産業の潜在力に注目し成長産業化への方針（2025年までに5.5兆円から15兆円に拡大させる）を策定した。

成長産業化への起爆剤として、スタジアム・アリーナなどを筆頭に新たに計画されているスポーツ施設を、プロフィットを生み出す「スマート・ベニュー」にするべく民間企業を巻き込むための政策を前面に押し出した。スポーツ庁は官民連携協議会を設置し、「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック」と「スタジアム・アリーナ整備に係る資金調達手法・民間資金活用プロセスガイド」などを次々と打ち出した。

Today



COVID-19の影響

コロナ禍もあり、残念ながら15兆円の目標達成には至っていないが、他国と同様に日本でもスポーツのデジタル化は大きく進行しており、それが結果としてスポーツ産業の成長を後押ししている。

また、人口減少・少子高齢化が進む日本では、学校運動部活動の外部化・民営化も急務であり、こちらの産業化が期待されている。

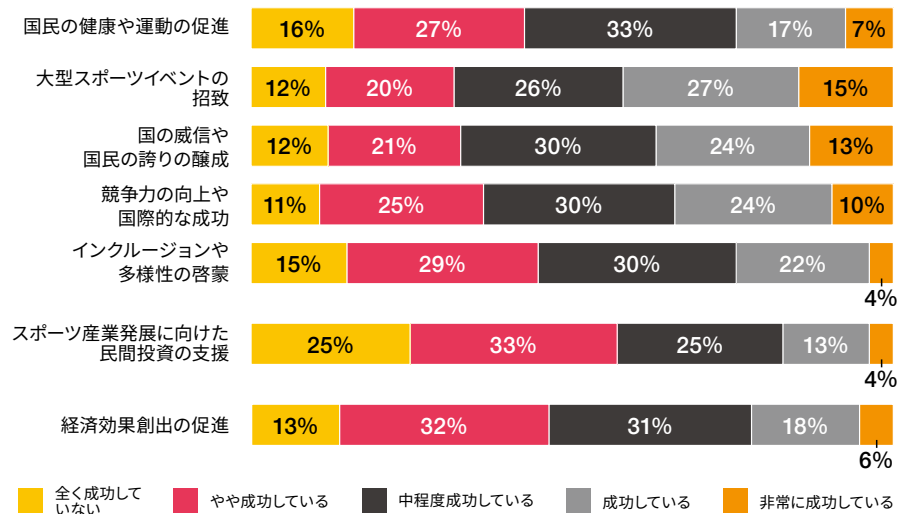


間野 義之
びわこ成蹊スポーツ大学学長

インサイト24

政府は経済効果の実現や民間投資の誘致の課題に直面

政府のスポーツ関連目標の達成状況 回答者の割合



出所：PwC分析、N=380

- 回答者の大多数は、国民の健康促進を政府の最優先事項と考えているが、その取り組みが成功しているとは評価していない。これは、政府の目標と実際の成果との間にギャップがあり、国民の健康を促進するためのより的確で効果的な取り組みが必要であることを示唆している。
- 大型スポーツイベントの開催と国の威信や国民の誇りの醸成に関する取り組みは、最も高く評価されており、両者は密接に関連している。このようなポジティブな評価は、大型スポーツイベントが世間から大きな注目を集めることと関連していると考えられる。イベントが政治的関心やリソースの増加につながることで、威信や誇りの醸成を成功に導いている可能性がある。知名度の高いイベントは、国の威信を高めるだけでなく、観光や経済活動を促進する可能性もあり、政府がこうした事柄に注力する動機付けをさらに高めている。
- その他の戦略目標は全般的に否定的に評価されており、政府が多様なステークホルダーのニーズにバランスよく対応することの難しさを浮き彫りにしている。市場に適した戦略やコミュニケーションを効果的に管理し、課題に対処することは、依然として大きなハードルとなっている。これには、より良い規制の枠組み、草の根活動への支援の強化、戦略的目標や進捗状況に関する明確なコミュニケーションなどが含まれる可能性がある。





インサイト25

スポーツ組織が政府に対して求める主要な要望は、財政支援とインフラ整備の支援

- 助成金や補助金といった形での資金調達や財政支援が最も急務であり、次いでスポーツインフラの整備が求められている。これは、スポーツ産業が高度で商業的なビジネスであると同時に、公衆衛生と社会的包摂（ソーシャルインクルージョン）を支える重要な社会的資産の牽引役でもあるという二重の性質を示している。
- 政策立案者とスポーツ産業が緊密な関係を維持することは、スポーツがもたらすポジティブな影響を損なうことなく、政策や規制が関連する課題に効果的に対処できるようにするために、極めて重要である。新型コロナウイルス感染症によるパンデミックは、政策立案者とスポーツ団体との強い関係の重要性を浮き彫りにした。
- イノベーションとテクノロジーの拡充を支援することは、政府の主要な役割とはみなされていない。これは、イノベーションの推進に、民間企業や規模の大きい競技連盟が積極的に関与しているためと考えられる。スポーツ業界は、政府のノウハウに大きく依存することなく、自発的にイノベーションを進める能力と意欲を持っており、市場主導の技術進化を反映している。

スポーツ組織の政府に対する要求 回答者の割合

資金調達や財政支援	25%
インフラ整備	24%
政策・規制上の支援	14%
草の根のスポーツ参加を奨励する キャンペーンの支援	10%
大型スポーツイベントの招致・ 開催支援	10%
アスリートの環境整備	6%
持続可能性と社会的責任を支援する ためのインセンティブの提供	6%
イノベーションとテクノロジーの 拡充支援	5%

出所：PwC分析、N=386

公共部門によるスポーツと社会への影響力が拡大

過去数十年にわたり、スポーツにおける公共部門の役割は大きな変化を遂げてきた。現在、スポーツは健康促進、経済の活性化、子どもたちの精神的健康や福祉の向上に寄与するものとして認識されている。こうした認識の広がりによって、公共部門のアプローチは単にスポーツを推進するだけでなく、スポーツを社会開発のための手段として活用する方向へと転換している。

スポーツへの公共投資が行われていることから、スイスではスポーツに関する政策決定がしばしば厳密に精査され、広くコミュニティ全体で議論される。これは、政策が幅広い利害関係者に与える影響の大きさを反映しており、政府の政策が地域社会の生活に与える影響力を示している。

スポーツ政策の運営は、各国の制度や文化的背景によって世界的に異なる。公共政策のアプローチは、中央集権型から地方分権的なものまで、また積極的なものから支援的なものまでさまざまである。例えば、スイスでは公共部門がスポーツの発展において主導的または管理的な役割を取るのではなく、支援的な立場を採用しており、取り組みはしばしばスポーツコミュニティ自体から生まれ、国内に存在する独立性や自己責任の価値観に沿って進められる。一方で、他国では、公共部門がスポーツの取り組みを主導し、積極的に関与することもある。

政策的アプローチの違いはあれど、女性のスポーツへの参加促進やデジタル技術の適応といった世界的なトレンドは、どの国の公共部門にとっても重要な課題である。これらの取り組みは社会の利益に貢献し、経済的な利益ももたらす。また、公共部門が倫理基準の設定、不正行為やドーピング規制の強化、スポーツベッティングの監督といった分野で介入する必要性は世界的に一貫している。これらの責任は、国内に存在するスポーツ関係部門を超えた課題に対応する上で、公的部門の関与が不可欠な役割を果たすことを強調している。

今後、スポーツにおける政府の役割は、ますます複雑で困難なものになっていくだろう。スポーツの社会的インパクトが広く認識されるようになった一方で、スポーツにまつわる感情的な投資や国民的プライドは依然として強く残っている。さらに専門的になる利害関係者からの期待の高まりと相まって、政府はこれらの複雑なダイナミクスを巧みに調整するため、より厳しい監視と圧力に直面することになるだろう。スポーツが社会にとってプラスの力であり続けるためには、政府が倫理基準を維持し、経済的な側面も管理していくことが求められる。

Matthias Remundは約20年間にわたり、スイス連邦スポーツ局局長を務めてきた。2025年1月からは国際大学スポーツ連盟 (FISU) の事務総長に就任予定である。

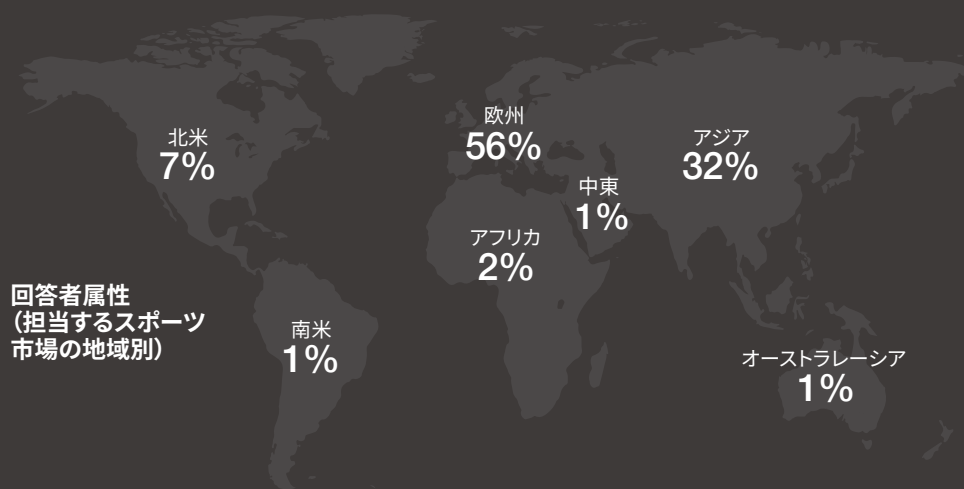


調査の背景

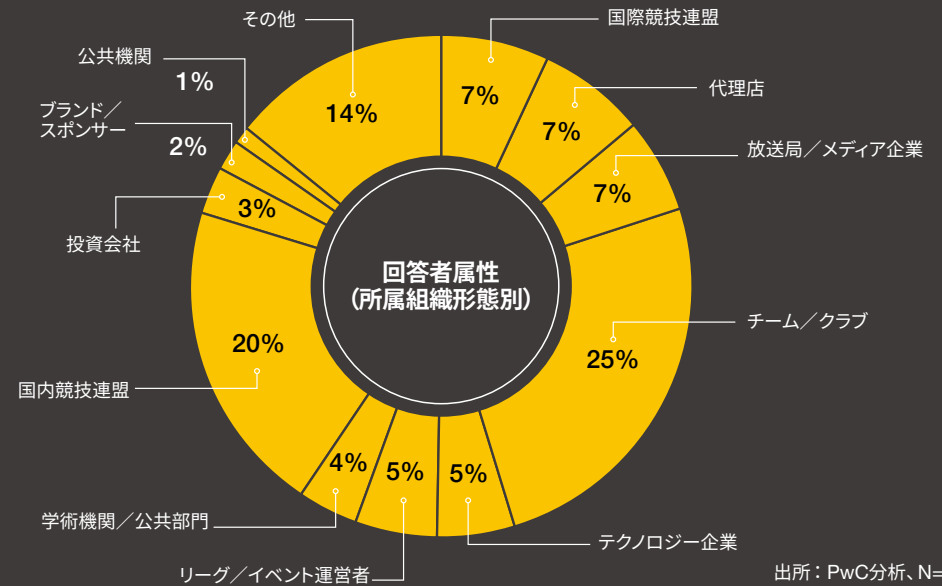
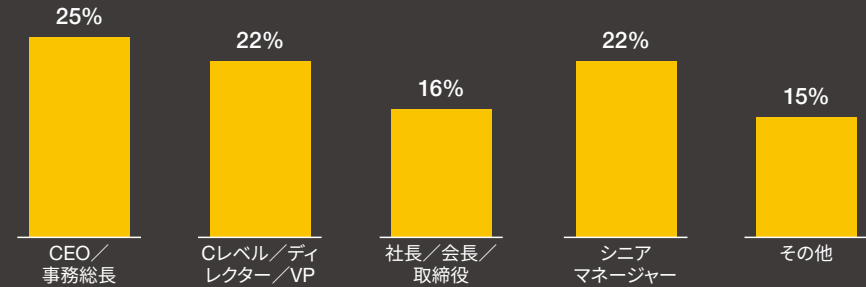
この調査は、PwCのグローバル・スポーツ・ネットワークによって、2024年1月から5月に実施された。世界中のスポーツ業界の関係者にオンラインで質問票を配布し、46カ国から合計411件の回答をいただいた。

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。

本レポートは、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結果、そしてPwC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 (管理職レベル別)



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



作佐部 孝哉
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



寺尾 慎吾



イドンヒ



サーカー アゴモニ

リスク&ガバナンス

PwC あらた有限責任監査法人



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

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



石川 慶紀



前田 昌廣



根本 晋

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)

PwC Global Sports Business Advisory - Service Leaders



David Trunkfield
PwC UK,
Strategy, Global Sports Advisory
Lead



Monali Patel
PwC UK,
Deals - Value Creation



Marjolein Buijter
PwC UK,
Strategy



Tom Karkeek
PwC UK,
Strategy



Shin Szedlak
PwC Switzerland,
Sports Business Advisory



David Rader
PwC US,
Deals Director & Sports Advisory
Lead



Dr. Konstantin Druker
PwC Germany,
Operations Lead Sports Business



Nick Oakley
PwC Middle East,
Sports Business Advisory



Ahmed M. ElAzab
PwC Middle East,
Sports Business Advisory



Árpád Kelemen
PwC Hungary,
Operations Lead Sports, Tourism
and Gaming



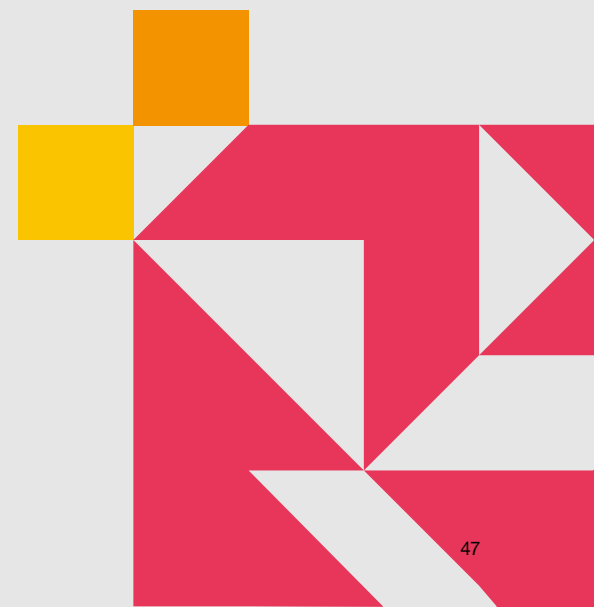
Török Máté
PwC Hungary,
Sports Business and Gaming
Advisory



Pranshu Jain
PwC India,
Executive Director, Sports
Advisory



Yoo-Suk Yang
PwC Korea,
G&PS Sports Advisory Lead





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 Japan有限責任監査法人、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、監査およびブローダーアシュアランスサービス、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12,700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。

PwCi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149カ国に及ぶグローバルネットワークに370,000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2024年7月に発行した『Sports Industry: On track for growth?PwC Global Sports Survey (8th 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。

<https://www.pwc.co.uk/industries/hospitality-leisure/insights/sports-survey.html>

日本語版発刊年月: 2024年12月 管理番号: I202311-05

© 2024 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.

