

スポーツ産業： 新たな成長への道を切り開く



はじめに

PwCの「スポーツ産業調査」(第9版)をご覧ください、ありがとうございます。

今年の調査では、48カ国のスポーツ産業界のシニアエグゼクティブから517件の回答をいただきました。スポーツ産業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。

PwCは2016年以来、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継続的に分析する「スポーツ産業調査」を実施し、世界のスポーツ産業の変化を捉えてきました。今年は、新たな取り組みとして、日本を含む17カ国のスポーツファン7,250名を対象とした調査を加えました。スポーツ組織や投資家などの産業側の戦略や認識と、それを受け取るファンの行動や期待を比較することで、スポーツ産業の現在地をこれまで以上に多面的に明らかにしています。

本レポートでは、今後3～5年間のスポーツ産業の成長見通しに加え、これからのスポーツ経済を形づくるテーマとして、スポーツへの投資、ファンの世界観、女性スポーツ、スタジアム・スポーツベニュー、そしてスポーツインテグリティについて掘り下げています。

世界のスポーツ産業に対する見通しは、引き続き前向きです。回答者は、今後3～5年間の市場成長率を年率7.4%と予測しており、前回調査の7.3%をわずかに上回りました。一方、その成長の中身には変化が生じています。メディア放映権の成長が鈍化する一方、スポンサーシップ、チケットティングやホスピタリティ、マーチャンダイジングなどへの期待が高まり、単一の収益源に依存しない事業モデルの重要性が増しています。スポーツへの投資についても、単なる市場の成長期待だけではなく、持続的に価値を生み出せる事業基盤を見極める姿勢が強まっています。

また、今年初めて実施したファン調査からは、産業側が考える価値と、ファンが実際に求めているものが必ずしも一致しないことも明らかになりました。メディアの視聴方法は世代によって大きく異なり、スタジアムや会場についても、デジタル技術やプレミアムな体験だけでなく、安全性、快適性、清潔さ、価格といった基本的な要素がファンから高く評価されています。成長に向けた投資を実際のファン価値につなげていくことが、これまで以上に重要になっています。

日本のスポーツ産業においては、長年にわたり培われてきた競技やチームへの愛着、地域や企業とのつながりといった価値を大切にしながら、ファンとのデジタル接点や観戦体験の進化に加え、スタジアム・アリーナや周辺事業を含めた新たな収益機会をどのようにつくっていくかが今後の成長に向けた重要なテーマになると考えられます。

調査結果から得られたグローバルの潮流や、日本を含むファンの声が、国内のスポーツ産業に関わる皆さまにとって、これからの事業や成長のあり方を考える一助となれば幸いです。



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



市場成長

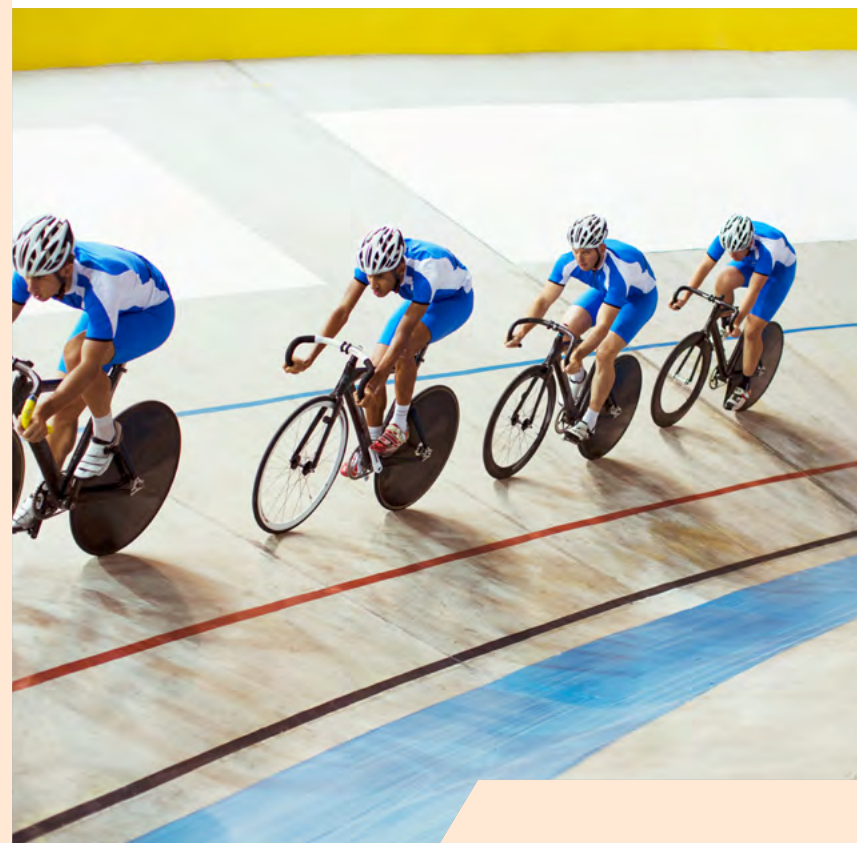
7.4%

今後3～5年間の市場成長率
(昨年の7.3%からわずかに上昇)

チーム／フランチャイズの 資産価値

7.9%

今後3～5年間のチーム／
フランチャイズの資産価値成長率
(昨年の7.0%から上昇)



収益多様化

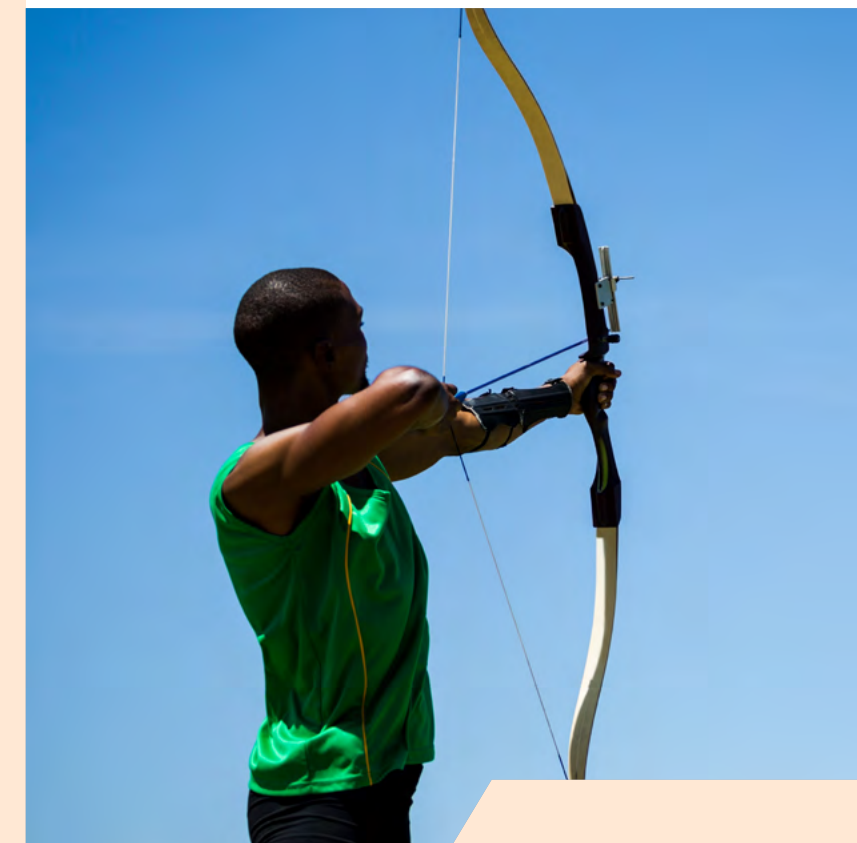
78%

のスポーツ業界のリーダーは、
投資家が放映権を超えた
多様な収益源を持つ資産に
焦点を当てることを予想している

スポーツ投資

55%

のスポーツ業界のリーダーが、
投資資本が新興または独立系の
スポーツ資産に向かうと見込んでいる



新興リーグ

63%

の世界中のファンが、
依然として従来型のリーグや
競技体系の観戦・視聴を好んでいる

View from the top



女性スポーツ

91%

のスポーツ業界のリーダーが、
今後3～5年間で女性スポーツが
2桁(10%以上)の収益成長を
達成することを予想している



スポーツファンの世界観

66%

のファンがスポーツの生中継を視聴す
る一方で、より若いファンはますます附
随的なコンテンツ(例:ハイライト、クリ
エイター発信コンテンツ)を優先する
傾向にある



マッチデー体験

43%

のファンが、マッチデー体験(試合開催
日における観戦体験全体)がチケット
価格を上回る価値があると考えている



収益化

56%

のファンが、
女性スポーツのコンテンツおよび
イベントに対して料金を支払う
意思がある



スポーツインテグリティ

75%

のスポーツ業界のリーダーが、
不正行為・インテグリティ違反を
主要な商業的リスクとして認識している

調査の背景

本レポートでは、スポーツ業界のリーダーとスポーツファン(自身をスポーツファンと認識している回答者)の双方の視点を反映するため、2つの調査結果をもとに分析を行っています。

PwCのグローバル・スポーツ・ネットワークは、2025年6月から9月の間にオンラインにて、エグゼクティブ向けの調査を実施し、48カ国から合計517名のスポーツ業界のリーダーに回答をいただきました。全ての回答者が、回答時点でスポーツ産業(リーグ、クラブ、競技連盟、スポンサー企業、投資会社を含む)にてシニアレベルまたはトップレベルの役職に就いていました。

定量調査の結果は、業界専門家へのインタビューに加え、PwCチームが有する知見(経営層向け支援やプロジェクト遂行を通じて得られた実績および洞察)を踏まえて分析・補完しています。

なお、設問ごとのサンプル数は、設問の分岐条件や任意回答の設定により異なります。

エグゼクティブ調査の結果を補完するため、PwCは2025年6月から7月にかけてオンラインでグローバルファン調査を実施しました。本調査では、17カ国・7,250名の回答者から得られた意見を集約しており、エグゼクティブ向け調査と同様のテーマについて調査を行っています。調査結果は、回答者全体に占める割合(必要に応じて、上位2つの選択肢の合計割合)として示しており、調査実施時点における意識や傾向を表しています。

このように、業界のリーダーとファンという2つの視点を組み合わせることで、本レポートはスポーツ業界における供給側(業界の戦略)と需要側(ファンの嗜好・期待)の双方を反映した内容となっています。エグゼクティブ調査およびグローバルファン調査の詳細については、46～47ページをご参照ください。

目次

01	スポーツ市場の見通し	07
02	スポーツへの投資	10
03	スポーツファンの世界観	20
04	女性スポーツ	26
05	スタジアム・スポーツベニュー	35
06	スポーツインテグリティ	41

01

スポーツ市場の 見通し

スポーツ業界のリーダーは、放映権の成長鈍化をその他の収益源の成長が補うと見込んでいる。

スポーツ業界のリーダーは、昨年の調査と比較して、放映権を除くほぼ全ての収益源において、より高い成長を見込んでいる。

放映権は今後成長が鈍化すると予想されている。また、プレミアムスポーツと非プレミアムスポーツの間で格差がさらに拡大するとともに、地域による違いもより顕著になると見込まれる。特に、米国市場は欧州市場と比較して引き続き堅調に推移すると予想される。

商業権・スポンサーシップはスポーツ業界において放映権に次ぐ第2の収益源である。スポーツ業界のリーダーは、今後3～5年間に於ける商業権およびスポンサーシップの成長が、放映権市場の成長鈍化を一定程度補うと予測している。

スポーツベッティング関連の権利は合法化の進展やインプレーベッティング(試合中のプレーに対するベッティング)市場の拡大を背景に、引き続き成長をけん引している。一方、市場の統合や税負担の増加は、一部の市場において成長を抑制する要因となっている。

チケット・ホスピタリティはチームがプレミアムな観戦体験の提供やスタジアム・周辺不動産への投資を通じて、ファン1人当たりの収益拡大を図ることから、今後さらに成長が加速すると見込まれる。

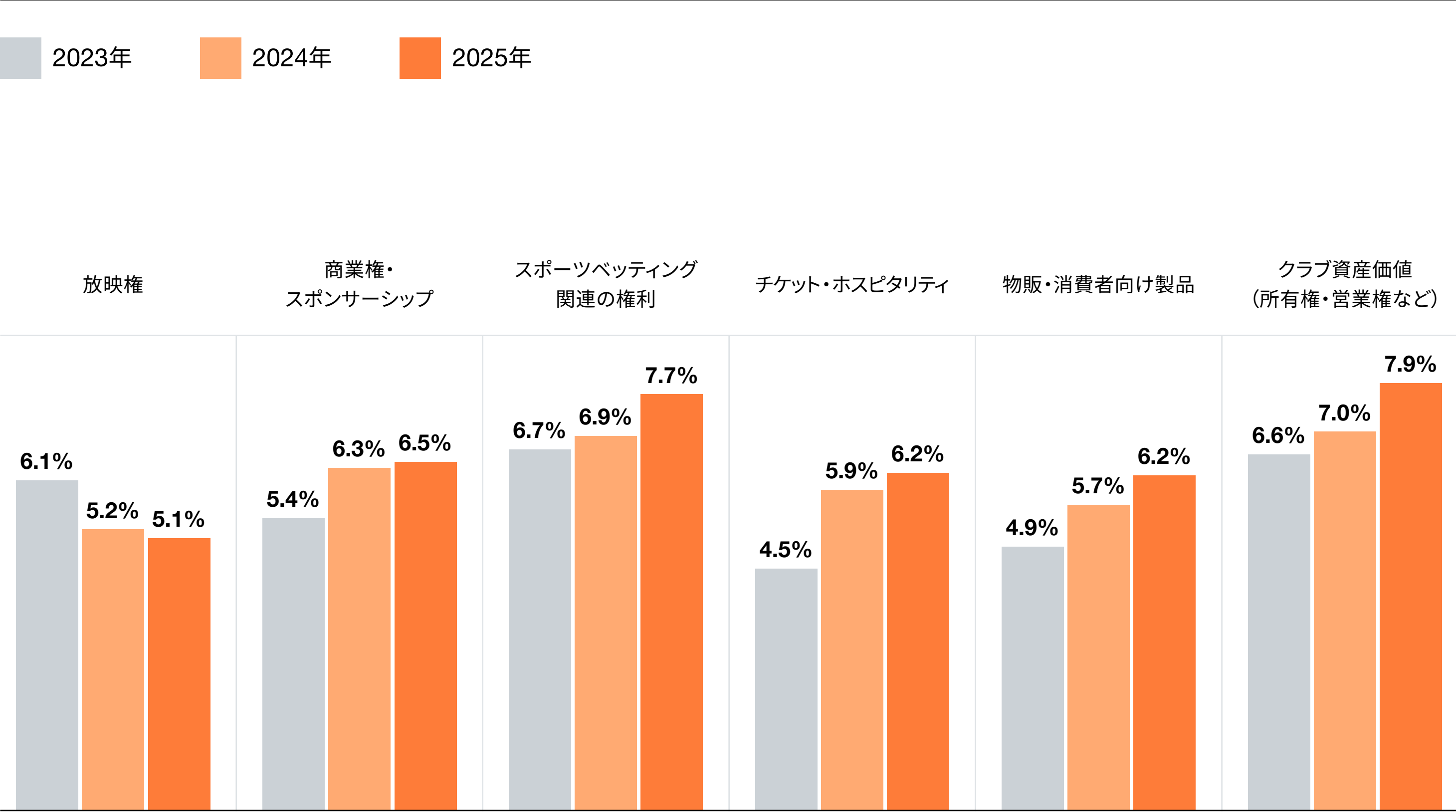
物販・消費者向け製品は市場全体に占める割合は比較的小さいものの、スポーツチーム・クラブがファッションブランドやライフスタイルブランドとの協業により限定商品を展開し、ファンとのつながりを強化することで、今後の成長が期待される。

クラブ資産価値(所有権・営業権など)は希少性の高いスポーツ資産への需要や新たなグローバル資本の流入に支えられ、引き続き上昇すると見込まれる。一方で、金利上昇や運営コストの増加は、資産価値評価(バリュエーション)の上昇を抑制する要因となっている。

放映権は引き続きスポーツ市場を支える重要な収益源である。しかし、この分野の成長が鈍化する中、市場全体の持続的な成長を実現するためには、収益源の多様化がこれまで以上に重要となることが示唆されている。

収益源別の年間成長率予測

回答者：スポーツ業界のリーダー517名、今後3～5年間の年間成長率予測

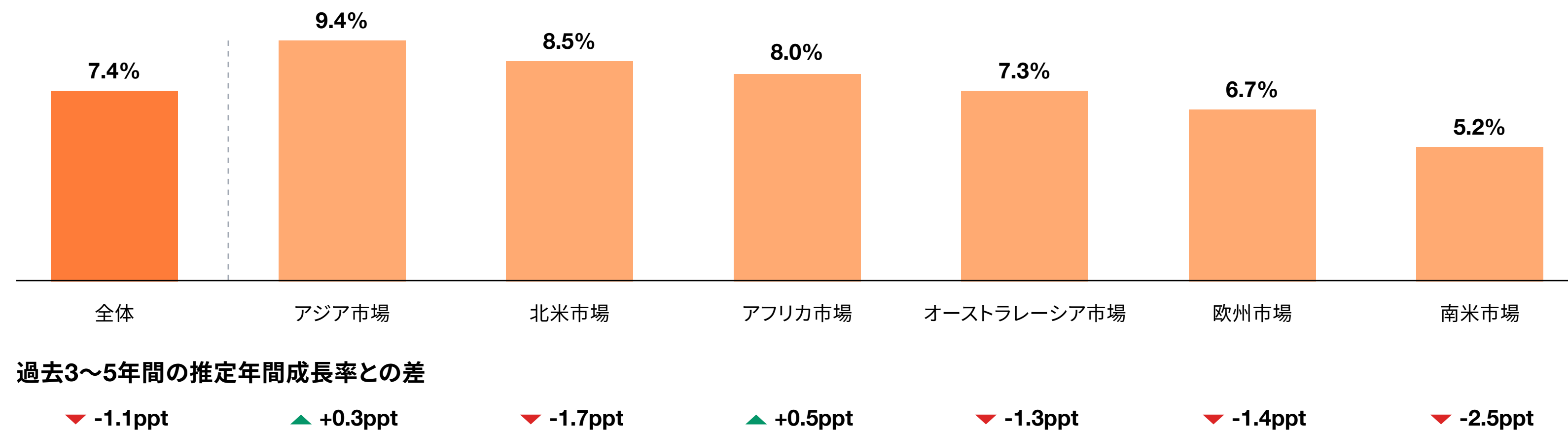


スポーツ業界のリーダーは、今後3～5年間のスポーツ市場は引き続き成長するものの、その成長ペースは全体として鈍化すると予測している。



地域別スポーツ市場の成長見通し

回答者：スポーツ業界のリーダー517名、今後3～5年間の年間成長率予測



- スポーツ業界のリーダーは、今後3～5年間のスポーツ市場の年間成長率を7.4%と予測している。これは、過去3～5年間の推定年間成長率である8.5%を下回るものの、引き続き堅調な成長が見込まれている。地域別では、アジア(9.4%)および北米(8.5%)が市場成長をけん引する一方、成熟市場であるオーストラレーシア(7.3%)や欧州(6.7%)では、より緩やかな成長が見込まれている。
- アジア市場については、世界的な関税措置、経済成長の鈍化、近年の地政学的リスクといった不確実性があるものの、スポーツ業界のリーダーの見通しは過去の調査結果と概ね一致している。ただし、成長見通しには国・地域ごとに大きなばらつきが見られる。
- アフリカ市場は、人口の約半数が20歳未満という人口構成やインフラ整備の進展を背景に、現在の市場規模は小さいものの、高い成長が期待されている。
- 北米市場、欧州市場、オーストラレーシア市場などの成熟市場では、メディア市場の再編が進む中、近年と比較すると市場成長は緩やかになると見込まれている。
- 南米市場では、ファン需要は比較的堅調であるものの、為替変動や政治的不確実性を背景に、市場の成長見通しは下方修正されている。

注記：

本レポートにおける過去および将来の市場成長率は、2025年6月から9月に実施した調査時点におけるスポーツ業界のリーダーの見通しに基づくものであり、実際の市場データではなく、回答者の予測を示したものである。

02

スポーツへの 投資

スポーツに関する権利保有者への投資は、引き続き投資家にとって最も魅力的な投資分野となっている。一方で、スポーツテクノロジーをはじめとする関連分野への関心も高まっている。

世界全体では、38%のスポーツ業界のリーダーが、チームやリーグなどのスポーツに関する権利保有者は、機関投資家にとって最も魅力的な投資先であると考えている。ただし、この割合は前年から3%低下している。

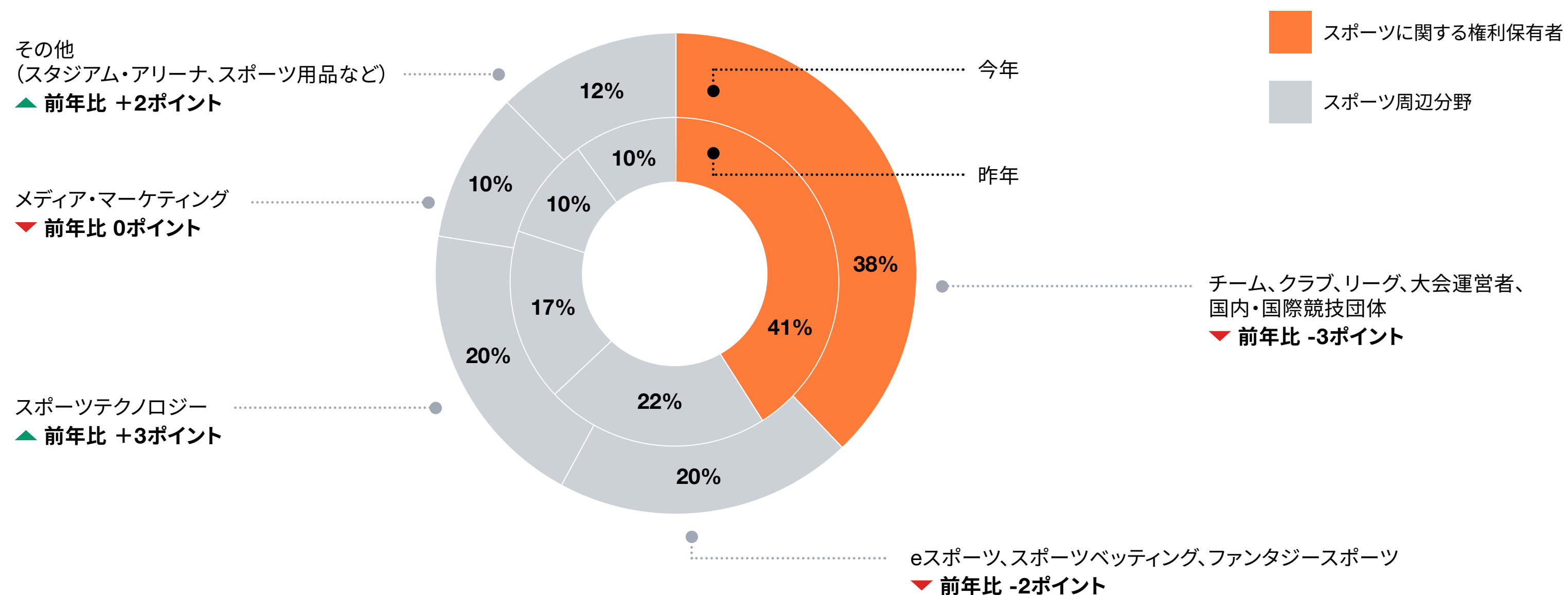
この背景には、スポーツ市場を取り巻く事業環境の軟化がある。放映権市場ではプレミアムコンテンツと非プレミアムコンテンツの二極化が進み、スポンサーシップ市場ではデジタルプラットフォームが投資対効果（ROI）をより明確に示せるようになったことで競争が激化している。また、生活費の高騰はチケットや物販への支出にも影響を及ぼしている。

こうした環境の中、投資家は権利保有者への投資をより慎重に見極めるようになっており、プレミアムなスポーツ資産や、収益源の多様化あるいは差別化を実現しているビジネスモデルを有する組織を選好する傾向がみられる。

一方で、投資家の関心は、スポーツテクノロジーやゲーミングなどのスポーツ周辺分野にも広がっている。これらの分野では、新たなファンエンゲージメントの創出や、データを活用した収益化の可能性が期待されている。具体例としては、ファン分析、ストリーミング技術、没入型のゲーミング体験などが挙げられる。しかし、こうした分野では事業を大規模に展開できるかが依然として大きな課題となっている。多くのスポーツテクノロジー企業は、一部のトップレベルの競技や組織での活用にとどまり、一般市場への展開に苦戦しており、その結果、成長余地が限定されるとともに、事業実行リスクも高まっている。

今後3～5年において、機関投資家にとって最も魅力的な投資機会

回答者：スポーツ業界のリーダー517名、回答割合および前年比ポイント差



投資家は、多様な収益源を有する スポーツの権利保有者への投資を 重視している。

スポーツ業界のリーダーの5人に約4人（78％）は、今後3～5年間、多様な収益化手段を有するスポーツ資産への投資を優先すると考えている。一方、従来型の収益モデルを有するスポーツの権利保有者への投資を重視すると回答した割合は14％にとどまり、8％は判断を保留している。このような投資姿勢の変化の背景には、放映権市場の成長鈍化やマクロ経済環境の悪化に加え、ファンとの直接的な関係を構築・維持できる資産への関心が高まっていることがある。

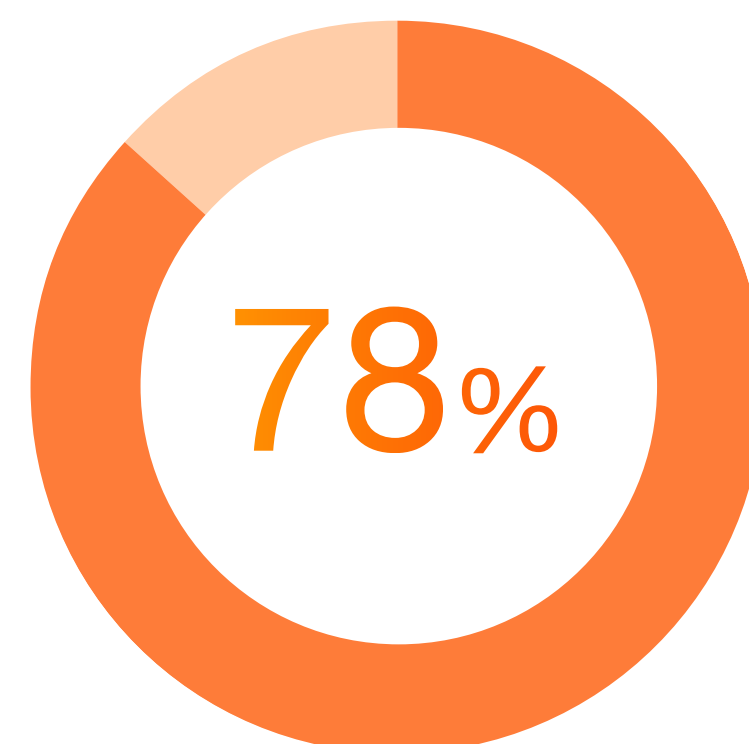
例えば、PTO (Professional Triathletes Organisation) が主催するT100トライアスロンのように、年間を通じて大会を開催するシリーズ型スポーツプロパティ資産では、放映権やスポンサーシップに加え、開催都市からの開催費用、参加料、物販、会員制度など、複数の収益源を組み合わせたビジネスモデルを構築している。

同様に、女子スポーツリーグ（例：Unrivaled）、アクションスポーツや格闘技のシリーズ、持久系イベント（例：Hyrox）、さらにはクリエイター主導の大会（例：Kings League）も、投資対象として高い関心を集めている。また、投資家はスポーツ周辺分野にも注目しており、スタジアム・会場や体験型プラットフォーム、チケットング事業者、トレーニング・フィットネスアプリ、コンテンツ制作会社なども有望な投資対象と考えられている。これらの事業は、ライブイベント、デジタルサービス、コマース（物販・ECなど）を横断する多様な収益源を組み合わせることができる点が評価されている。

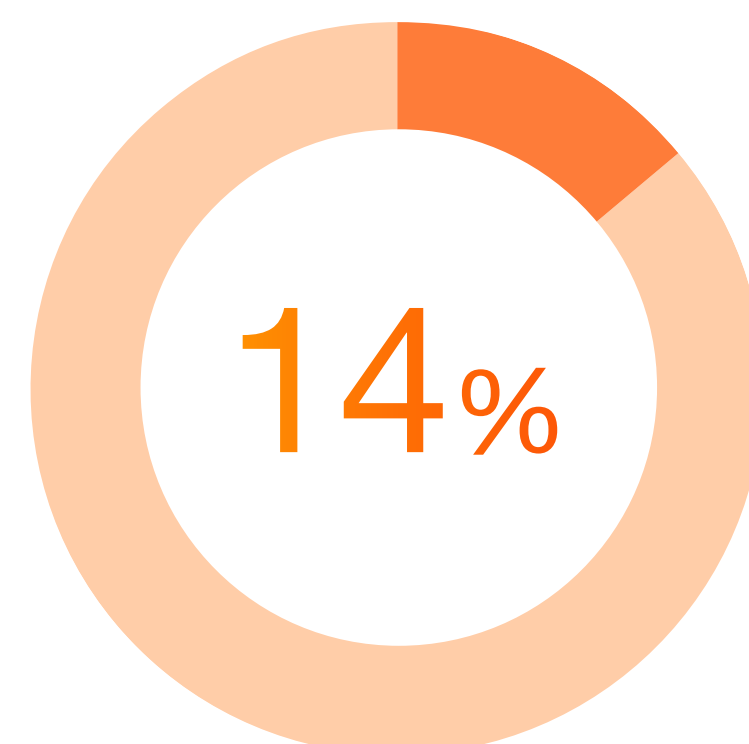
ただし、こうした新たなビジネスモデルは、その潜在的な価値を十分に実現するまでに、より長期的な投資期間を要する点に留意する必要がある。このような投資戦略をとる投資家は、事業の認知拡大や持続的な成長、さらには長期的な価値創出を実現するために、初期段階では収益性の伸びが緩やかになることを受け入れる必要がある。

今後3～5年間における投資家の優先投資対象
回答者：スポーツ業界のリーダー517名、回答割合

新たな／多様な収益源を重視するスポーツ資産



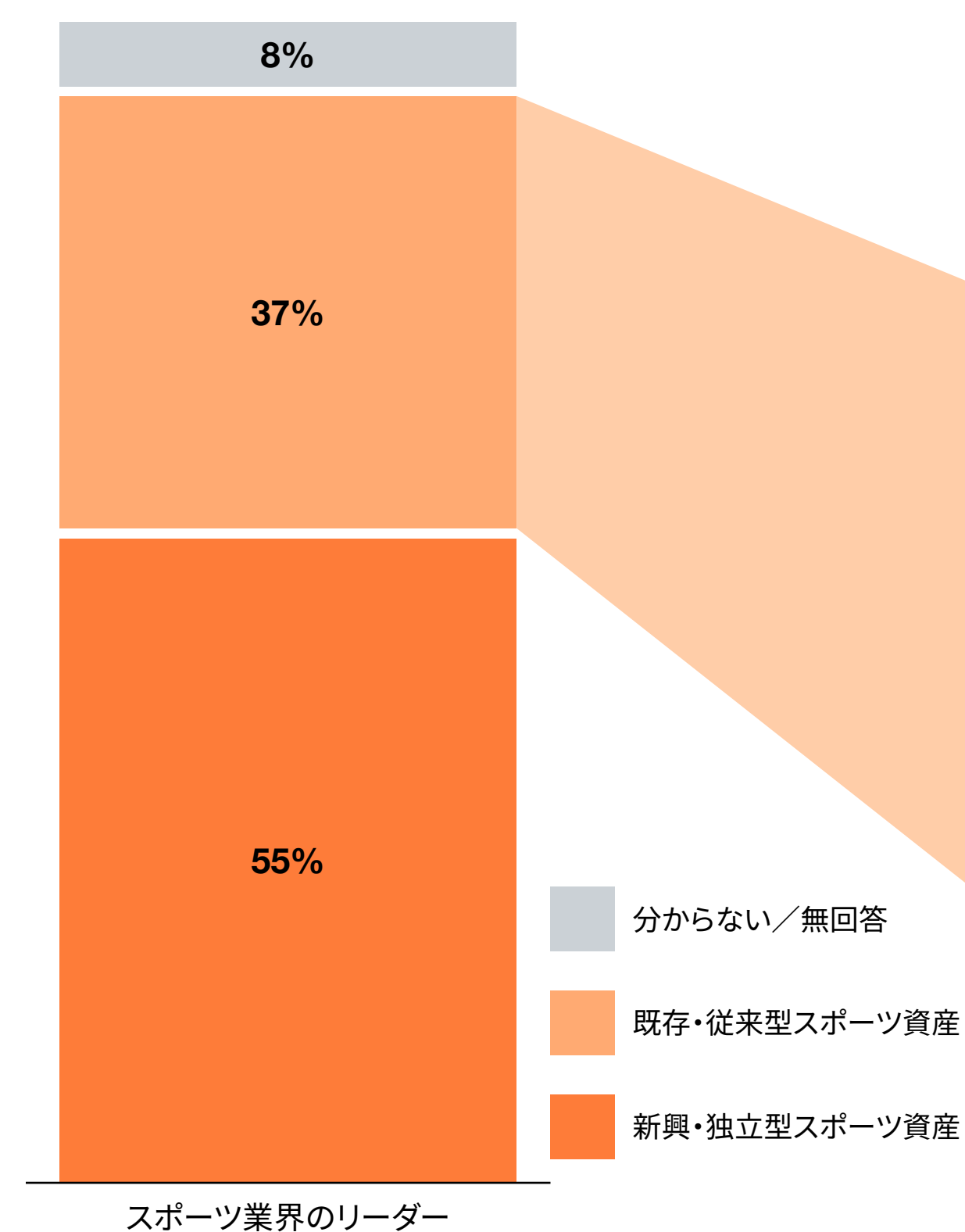
従来型の収益源を重視するスポーツ資産



ファンが依然として既存のリーグや競技構造を支持する一方で、投資家は新興リーグや新たな競技フォーマットを優先する意向である。

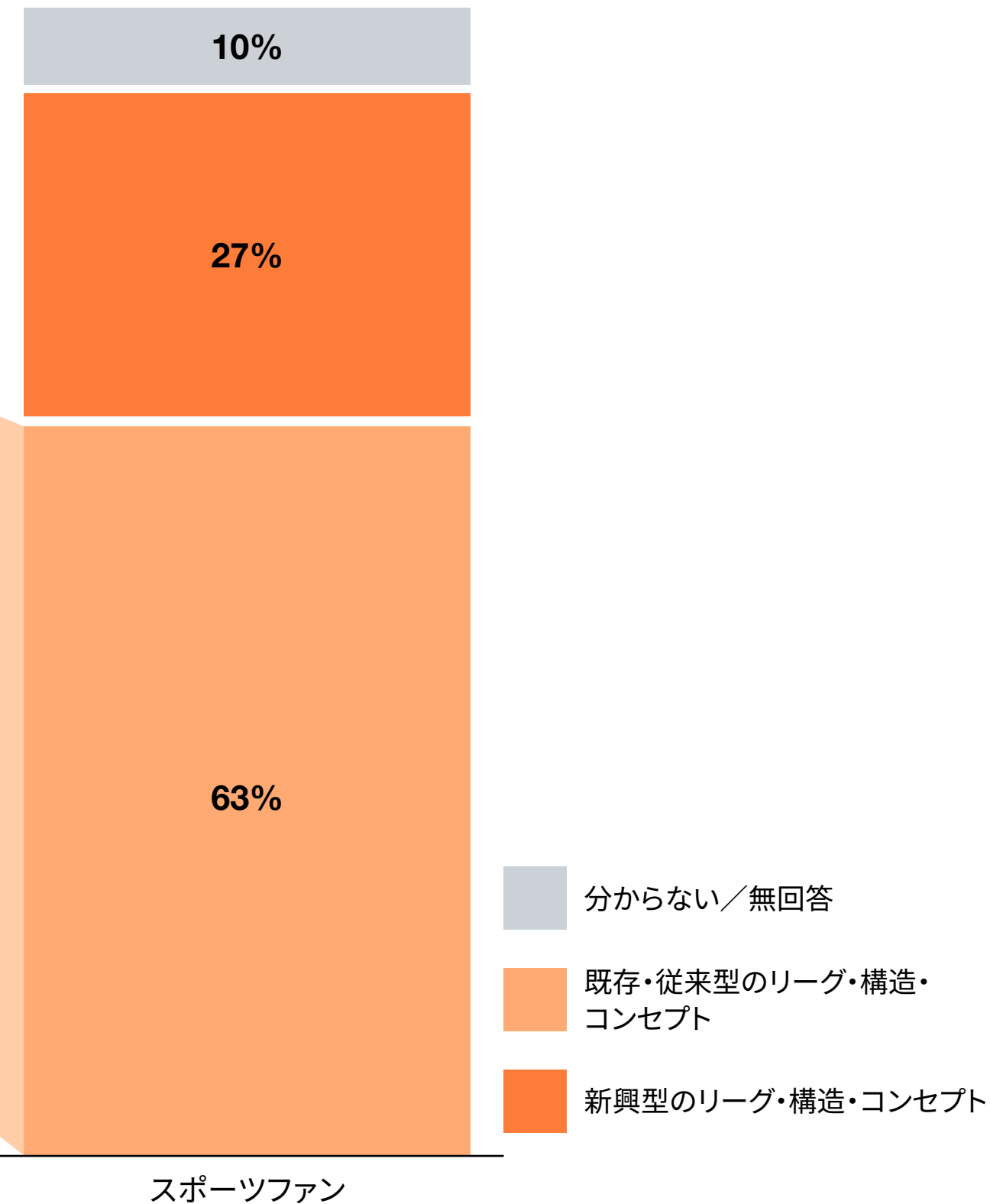
最も魅力的なスポーツ資産への投資機会

回答者：スポーツ業界のリーダー517名、回答割合、単一回答



新興リーグ・新たな競技フォーマットと既存のリーグ・競技構造に対するスポーツファンの選好

回答者：スポーツファン7,250名、回答割合、単一回答



調査結果からは、スポーツ業界のリーダーとスポーツファンの間で選好に明確な違いが見られる。スポーツ業界のリーダーの過半数(55%)は、投資資金は新興リーグや新たな競技フォーマットへ向かうと予測している一方、スポーツファンの過半数(63%)は、依然として既存のリーグや競技構造を支持している。

スポーツ業界のリーダーは、投資家が新興リーグや新たな競技フォーマットに注目する理由として、知的財産(IP)の活用に関する裁量の大きさに加え、D2C、データ活用、スポンサーシップ、開催都市からの開催費用など、多様な収益源の確保が可能であることや、比較的少ない投資額で参入できることを挙げている。また、これらのスポーツ資産は、ストリーミング配信やソーシャルメディアを中心とした現代の視聴・消費行動を前提として設計されており、世界規模での展開が可能である。さらに、既存のスポーツ資産と比べ、従来の大会日程や事業構造による制約を受けにくいという特徴も有している。

このことは、新興リーグや新たな競技フォーマットを運営する事業者には、幅広いファン層からの支持を当然視するのではなく、自ら獲得していくことが求められることを示している。



スポーツ投資会社の構築を通じて考える、知的財産(IP)を保有するスポーツ資産への投資

今後10年間のスポーツ投資を展望したとき、最も魅力的な投資機会はどこに生まれるのかと考えると、私の考えは1つのシンプルでありながら本質的な原則に行き着く。それは、メディア権および知的財産(IP)を保有する権利保有者に投資することである。チームやリーグは、スポーツ業界の経済的な基盤を支える存在である。これらは、IPや希少性、さらには長期的な価値を生み出す文化的な影響力を有している。人工知能(AI)の進展、メディア市場の細分化、人々の余暇時間の拡大が進む中、プレミアムなスポーツコンテンツに対する需要は今後さらに高まるだろう。スポーツエコシステムを取り巻く魅力的な事業は数多く存在する。しかし、長期にわたり安定した投資リターンは、最終的にはその基盤となるスポーツ資産を保有する者にもたらされると考えている。

この考え方は、UNA Sports Groupにおける投資戦略の根幹となっている。当社では、投資対象をプロスポーツチームに重点的に絞りつつ、一部については新興リーグにも投資している。投資判断に当たっては、厳格な投資基準を設けており、次の3つの柱を重視している。第1に、競技、リーグ、そして対象となるチーム・フランチャイズを支える強固なマクロ環境である。第2に、優れた事業運営の実績と投資回収(エグジット)の成果を有する優秀な支配株主・オーナーの存在である。第3に、健全な財務基盤を備えていることである。特に3点目は、当社の投資手法を特徴づける重要な要素である。当社は、趣味や情熱としてスポーツチームを保有するオーナーではなく、伝統的なプライベートエクイティ・ファンドと同様の投資基準に基づいて投資判断と投資評価(アンダーライティング)を行っている。

10年前であれば、投資家は営業損失を許容し、企業価値評価(マルチプル)の上昇によって十分な投資リターンを期待するこ

とができた。しかし、機関投資家の資金がスポーツ市場へ本格的に流入したことで、その状況は大きく変化している。現在では、収益性、健全なバランスシート、そして規律ある事業運営が重視されるようになった。私たちは、継続的に追加資本の投入を必要とし、資産価値の楽観的な上昇だけを前提とする「象徴的な保有資産」ではなく、安定したキャッシュフローを創出し、適切な財務レバレッジを維持しながら、高度な経営を実践する事業として機能するスポーツ資産を投資対象としている。

私たちは、最終的には事業の基礎的な競争力(ファンダメンタルズ)が投資価値を左右すると考えている。そのため、強固なブランド力と確立されたファン基盤を有するチームやリーグを重視している。具体的には、世界的な影響力を持つ米国や欧州のトップリーグである場合もあれば、著名なアスリートや文化的に共感を呼ぶブランド力に支えられた新興スポーツである場合もある。一方で、私たちが投資対象としないのは、十分なファン基盤や商業基盤を持たないにもかかわらず、一時的な話題性だけで注目を集める新興リーグである。むしろ私たちは、MLB(Major League Baseball)において安定した収益を生み出す中堅球団のように、成熟したリーグに所属する3番手・4番手の競争力を持つクラブや、TGL、SailGP、X Games Leagueのように、構造的な優位性と高い成長余地を備えた新たなリーグやフランチャイズに魅力を感じている。私たちの考えでは、競技成績が必ずしも振るわないチームであっても、あるいは競技以外の面で構造的な優位性を有するスポーツ資産であっても、優れた経営陣と健全なガバナンスを備えていれば、市場平均を上回る投資リターンを生み出す可能性がある。

少数株式投資は一時的なトレンドではなく、スポーツというアセットクラスにおける構造的な変化である。現在では、象徴的な

スポーツフランチャイズの評価額は100億～150億米ドルに達しており、大半の投資家にとって過半数の株式を取得することは、現実的でも効率的でもなくなっている。一方、慎重に設計された少数株式投資は、支配株主との利害を一致させながら、プレミアムなスポーツ資産への投資機会を広げることができる。ただし、この投資モデルが成功するためには、投資先企業が財務的に持続可能であることが前提となる。当社では、少数株式投資についても支配権を取得する投資と同様に厳格な投資基準を適用し、規律ある経営陣、安定したキャッシュフロー、そして投資リターンの見通しを重視している。また、追加出資によって既存株主の持分価値が希薄化し、投資全体のパフォーマンスを損なう可能性が高い案件は、慎重に見極めた上で投資対象から除外している。

女性スポーツは、現在のスポーツ市場において最も成長が期待される分野の1つである。長期的な成長トレンドは疑いないものの、競技ごとの差別化が今後ますます重要になる。例えば、女子バスケットボールや女子サッカーは、すでに安定したファン基盤と商業的な成果を示している。一方、それ以外の競技の多くは、まだ成長過程にあり、現在の高い評価額に見合う事業へと発展していくことが求められる。私たちが注目するのは、一時的な話題性ではなく、ファンからの支持、スポンサーとの関係性、そしてメディア事業としての収益性が、持続的な利益創出につながると判断できるスポーツ資産である。

UNA Sports Groupに参画して以来、最も印象的だったのは、スポーツ投資の機会が想像以上に数多く存在するということである。

スポーツ分野には数多くの投資案件が存在する。しかし、投資規律を維持することは容易ではない。特に、新興リーグや実績の少ないチームへの投資案件は数多く存在するため、投資そ



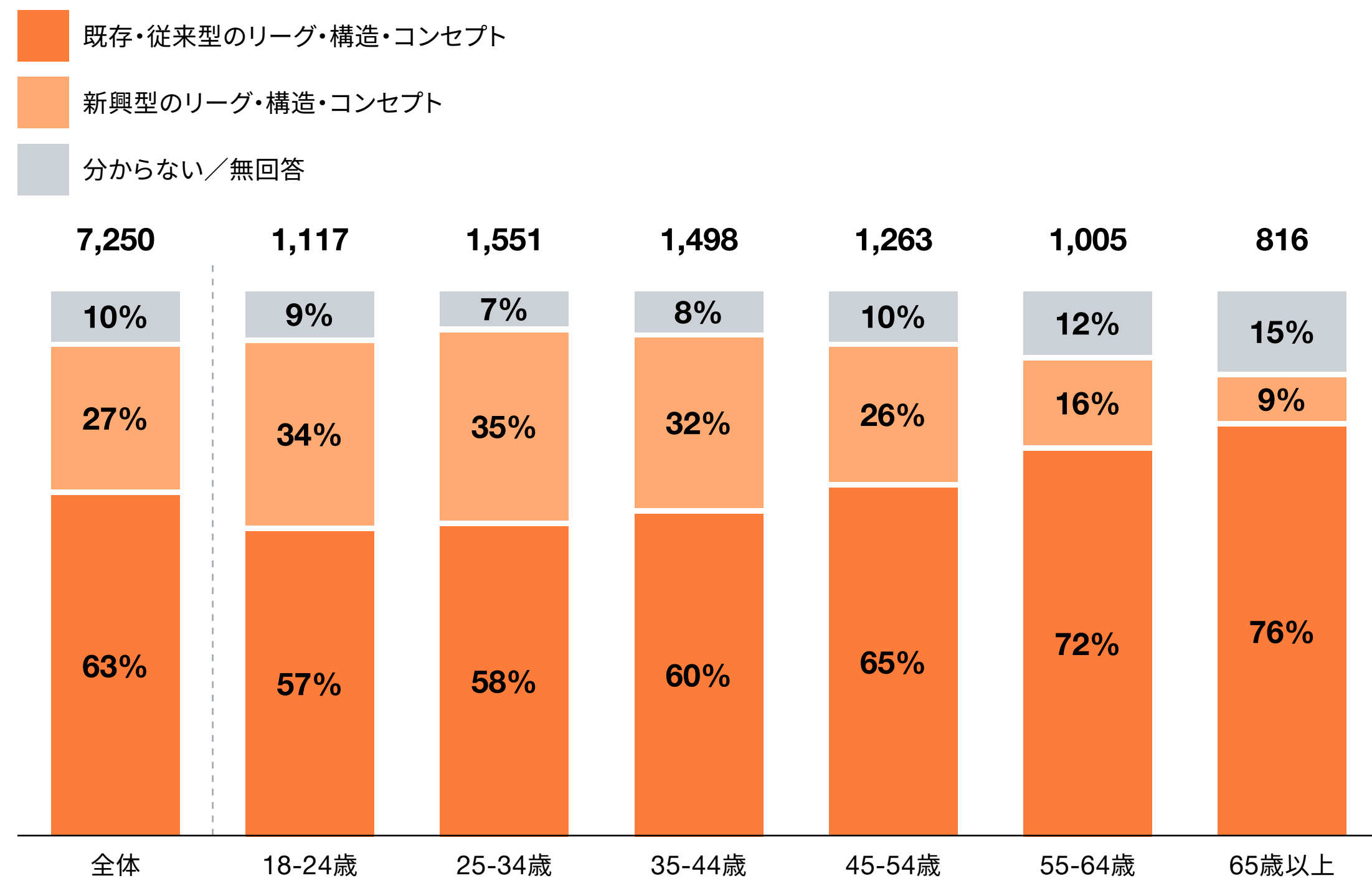
David Rader氏は、世界各国のプレミアムなプロスポーツフランチャイズやスポーツプラットフォームへの投資を行うUNA Sports Groupのプレジデント兼最高執行責任者(COO)である。
UNA Sports Group入社以前はコンサルティング業界に所属し、プロスポーツチームに対する事業運営改革や顧客価値向上に向けた取り組みを主導するとともに、プロスポーツ、大学スポーツ、アマチュアスポーツを含むスポーツエコシステム全体における投資案件について、投資家へのアドバイザリー業務に従事していた。

のものは比較的容易である。一方で、投下資本を着実に成長させながらリターンを生み出すことは、それ以上に難しい。投資家として優位性を生み出す鍵は、投資先を見極める力にある。すなわち、どの資産への投資を見送るべきか、どのパートナーと協業すべきか、そしてどのような構造的リスクを回避すべきかを見極めることである。私たちは、強固な事業基盤に支えられ、構造的な優位性を有するリーグで優れた経営を実践する事業者と連携することで、おのずと良好な投資成果につながると考えている。

若年層のスポーツファンは高年齢層と比べて新興リーグへの関心が高いものの、多くのファンは依然として既存のリーグ・構造・コンセプトを支持している。

新興リーグ・新たな競技フォーマットと既存のリーグ・競技構造に対するスポーツファンの選好

回答者：スポーツファン7,250名、回答割合、単一回答



スポーツファンの間では、新興リーグや新たな競技フォーマットに対する関心に世代間で明確な違いが見られる。18～34歳では約3人に1人が革新的な競技フォーマットや新興リーグを支持している一方、この割合は年齢が上がるにつれて低下し、55～64歳では16%、65歳以上では9%となっている。

一方で、全ての年代において過半数のスポーツファンは、依然として既存のリーグや従来の競技構造を支持している。しかし、従来型のスポーツが若年層から引き続き支持を得るためには、新たなファンの期待や視聴行動に対応した戦略が求められる。

また、高年齢層では「分からない／無回答」を選択する割合が高く、新たな競技フォーマットへの関心が相対的に低いことや、クリエイター主導のコンテンツやストーリーミングを中心としたスポーツ資産に触れる機会が少ないことが示唆されている。



新興スポーツが若年層のスポーツファンを惹きつける要因

ショートフォームコンテンツ: 視聴者の集中力が短くなる一方で、コンテンツ間の競争が激化する中、短時間でインパクトがあり、関心を引くコンテンツは、若年層の視聴者を惹きつけ、継続的なエンゲージメントにつなげるために不可欠となっている。

アスリートの個性への支持: ファンの支持は、チームやクラブから個々のアスリートへと広がりつつある。アスリート自身のブランドや、アスリートやクリエイターが自ら発信する真正性のあるストーリーが、ファンのエンゲージメントに与える影響はますます大きくなっている。

コミュニティとのつながり: 若年層は、コンテンツを受動的に楽しむだけではなく、自ら積極的に参加することを求めている。ソーシャルメディアでの交流やリアルな体験を問わず、ファンとアスリートが交流・参加できる場を提供することが重要である。

オムニチャンネルでのコンテンツ配信: ソーシャルメディア、動画配信サービス、ライブイベントなど、複数のチャンネルを横断した情報発信が加速する中、ファンがさまざまなチャンネルを通じてシームレスにスポーツコンテンツへアクセスできる環境を整えることが求められる。

中東およびアジアのスポーツファンは、成熟市場のスポーツファンと比べて、新興リーグや新たな競技フォーマットを支持する傾向が強い。

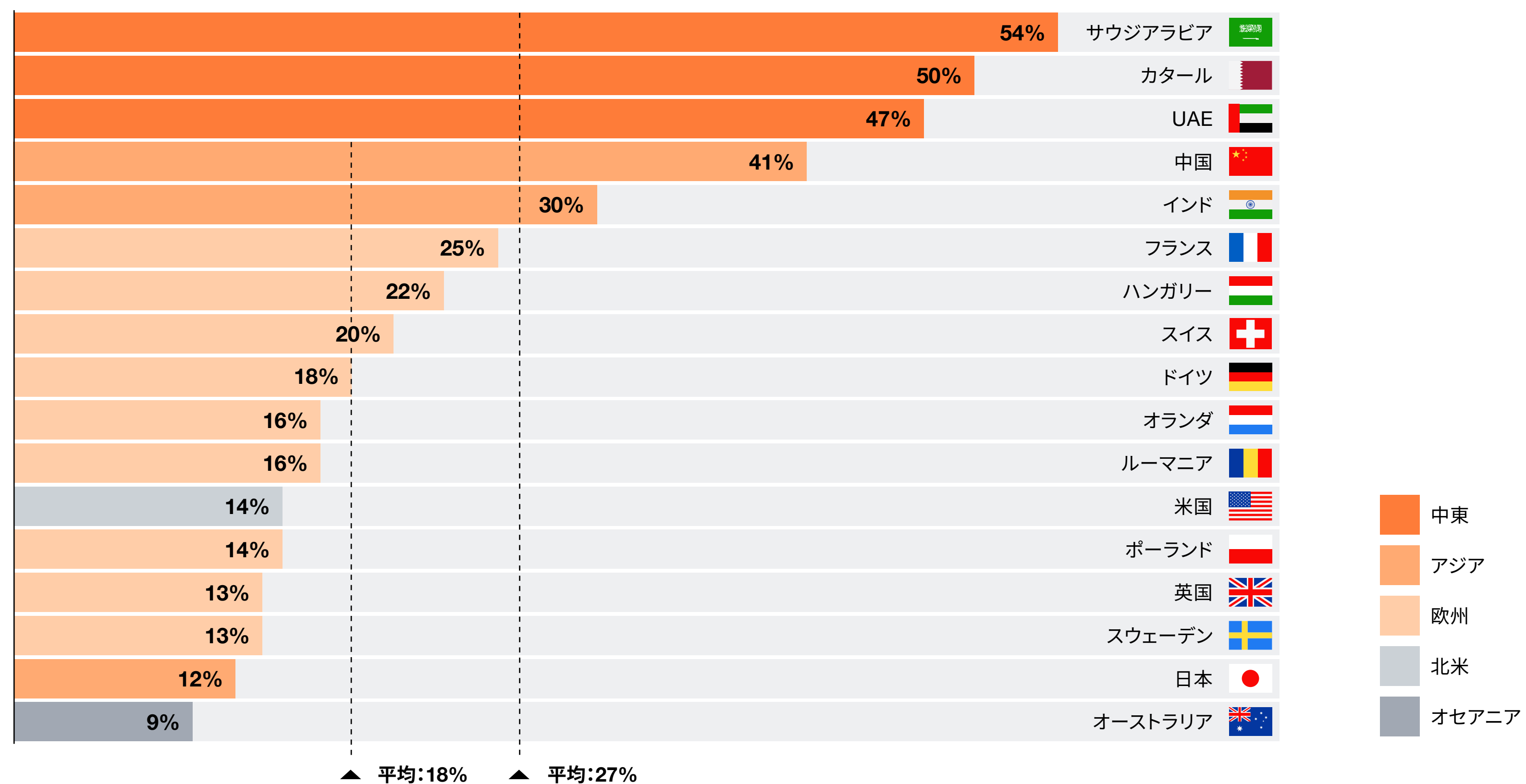
世界のスポーツファンを対象とした調査では、新興リーグや新たな競技フォーマットに対する支持に地域差が見られる。中東のスポーツファンは最も受容度が高く、サウジアラビア、カタール、アラブ首長国連邦(UAE)では、回答者のおよそ半数が新たな競技フォーマットを支持している。これにアジアの一部地域が続く。一方、インドでは支持率がやや低下し、欧州、北米、オセアニアでは、スポーツファンの4分の3以上が既存のリーグや競技構造を支持している。

この背景には、人口構成や文化的な違いがある。中東やアジアでは、40歳未満の人口が多く、スポーツ文化が発展途上にあることに加え、ストリーミング配信やソーシャルメディアを中心としたデジタル環境が普及している。また、人気スポーツが1〜2競技に集中している市場が多く、新たな競技フォーマットが注目を集め、ファン体験の多様化を図りやすい環境にある。

一方、米国、英国、オーストラリアなどの成熟市場では、すでに複数の人気スポーツが定着しており、大会日程も過密である他、クラブへの強い帰属意識や確立されたガバナンスが存在している。さらに、欧州スーパーリーグ構想のような大規模な分離リーグ構想に対する反発が今なお残っていることもあり、ファンは従来のリーグや競技構造を重視する傾向が強く、新たな競技フォーマットに対しては慎重な姿勢を示している。

新興リーグ・新たな競技フォーマットに対する支持

回答者：スポーツファン7,250名、新興リーグを支持する回答者の割合



スポーツ業界のリーダーは、短時間・短期間で完結する競技フォーマットや国際大会に最も高い商業的成長の可能性を見出している。

スポーツ業界のリーダーは、短時間で完結する競技フォーマットに最も高い商業的成長の可能性があると考えている。競技時間・競技日程を短縮することで、現代の視聴スタイルやストリーミング配信との親和性が高まり、限られた時間の中でより多くの決定的な瞬間を提供できる。また、短い放映時間枠に設定できるほか、複数試合を短期間に集中開催することで開催コストの抑制も期待できる。World Sevens Footballや3x3 basketballは、短時間で高い競技性を実現し、運営効率を維持しながらファンエンゲージメントを最大化している好例である。

次いで高い評価を得たのが国際大会である。世界各国のトップ選手を集めることで、国際的な放映権の価値を高めるとともに、グローバルスポンサーシップの獲得や、国内リーグの枠を超えた魅力的なストーリーを生み出すことができる。例えば、2025年FIFAクラブワールドカップは約27億人の視聴者にリーチし、その潜在的な到達規模の大きさを示した。

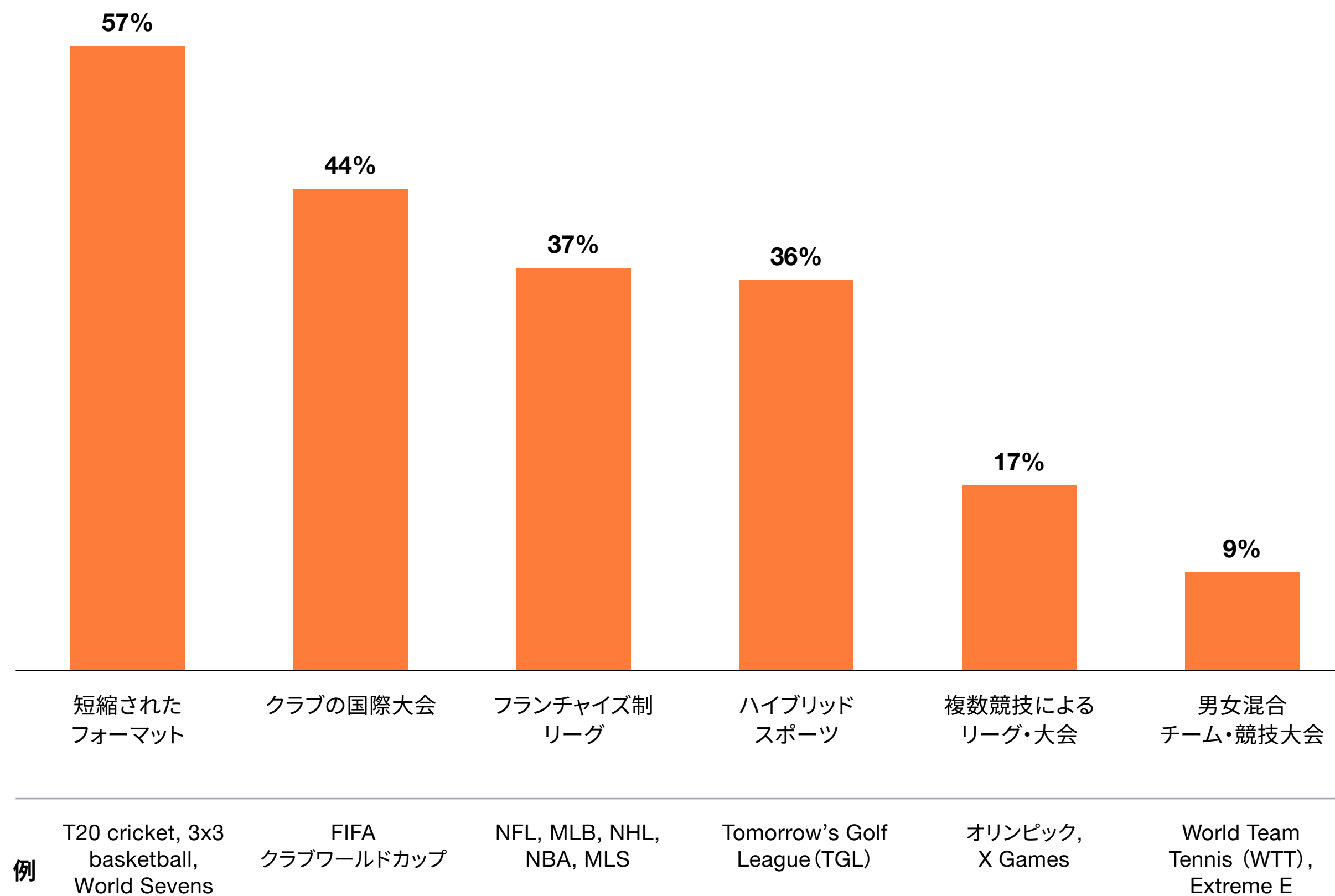
しかし、観客動員、選手への負荷、さらには国内リーグ・大会への長期的な影響に対する懸念もあり、こうした競技フォーマットを持続的に発展させていくことの難しさが指摘されている。

また、スポーツ業界のリーダーの約3分の1は、競技設計の自由度が高く、人気アスリートやクリエイターの活用、さらにはストーリー性のあるコンテンツを展開しやすいハイブリッド型スポーツに可能性を見出している。一方、複数競技を組み合わせた大会や男女混合の大会は、大会日程の調整や収益化に課題があることから、オリンピックのような既存の大規模な大会を除けば、規模を拡大することは容易ではない。



今後最も高い商業的成長が期待される新たな競技フォーマット

回答者：スポーツ業界のリーダー517名、回答割合、上位2つを選択



著名なアスリートや著名人の存在は、新たな競技フォーマットへの関心を高める重要な要素である。一方で、ファンの関心を引く要因には男女で違いが見られる。

スポーツファンは、新たな競技フォーマットに関心を持つ理由として、新しさそのものよりも、競技の魅力やメディアを通じた情報発信を重視している。中でも、著名なアスリートや著名人の存在が最も大きな要因として挙げられ、これに無料放送やストリーミング配信など、コンテンツへのアクセスのしやすさが続いている。また、競技フォーマットの独自性や、質の高い映像制作・ストーリー展開も重要な要素であるものの、「誰が登場するのか」「どのようにアクセスできるのか」という点ほど重視されていない。

また、男女別に見ると、ファンの関心を引く要因には違いが見られる。

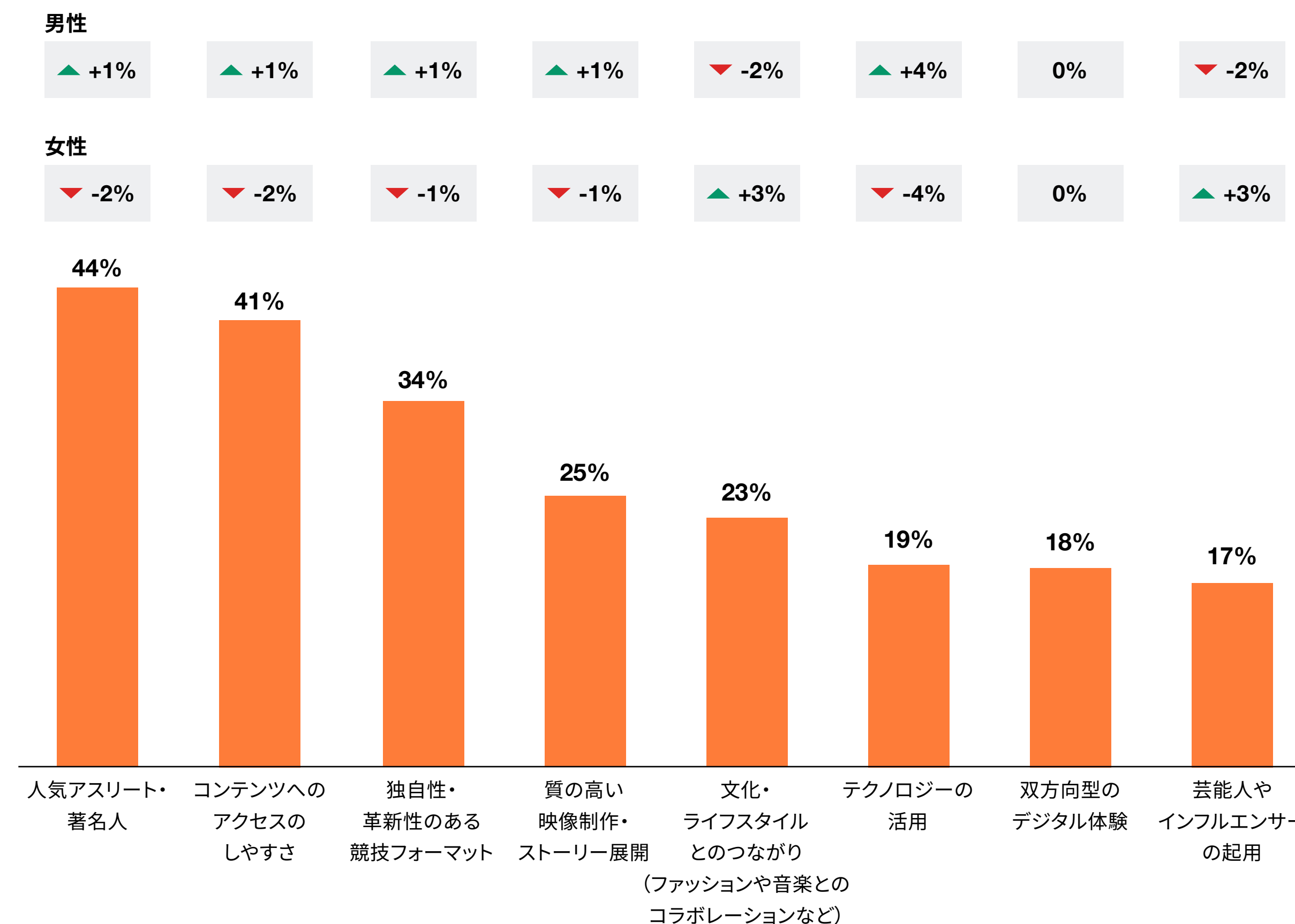
男性ファンは、テクノロジーの活用や革新的な競技フォーマットへの関心が高く、データ表示、セカンドスクリーン体験、ゲーミフィケーションなど、よりインタラクティブで分析的な観戦体験を求める傾向がある。

一方、女性ファンは、文化やライフスタイルとのつながりや、著名人の参加をより重視する傾向が見られる。このことは、クリエイターとの連携やコミュニティを軸としたストーリー展開、さらにはファッションや音楽など他分野とのコラボレーションへの期待が高いことを示している。例えば、昨年イングランドで開催された女子ラグビーワールドカップでは、ファッションや音楽、ソーシャルメディアを活用した情報発信が、ファン体験の向上につながった。

これらの結果は、新たな競技フォーマットがより多くのファンの支持を獲得するためには、著名なアスリートや著名人の発信力に加え、ターゲットに応じたファンエンゲージメント施策を組み合わせることが重要であることを示している。

新興リーグ・新たな競技フォーマットに対するファンの関心を高める要因

回答者：スポーツファン7,250名、回答の割合、上位3つを選択



投資価値を最大化するために：権利保有者のための投資受入れ準備ガイド

近年、スポーツプロパティは投資対象としての魅力を一層高めている。投資家の立場から見ると、スポーツ資産が持つ独自性や希少性に加え、スポーツ市場のグローバル化の進展や、新たな収益機会を創出するテクノロジーの役割が拡大していることが、投資家の関心を高める要因となっている。一方で、権利保有者にとって、外部資本を受け入れるという判断は依然として重要な経営判断である。

個人投資家は、資金を提供するだけでなく、事業成長を実現するための専門的な知見や経営資源をもたらすことができる。その一方で、投資収益を重視する新たなステークホルダーをスポーツエコシステムに迎え入れることは、新たな課題を生み出すことにもつながる。

PwCはこれまで、権利保有者による投資受入れを数多く支援してきたが、その過程で、十分な準備が整わないまま投資家との交渉に臨むケースが少なくないことを見てきた。準備が不十分な段階で交渉を開始すると、情報や体制の不足が不確実性として評価され、デューデリジェンスの段階で顕在化し、資産価値の評価が大きく低下することがある。つまり、十分な準備を行うことは、投資価値を守るために不可欠である。

十分な準備を行うことで、投資価値の毀損を防ぐだけでなく、権利保有者が長期的なビジョンや戦略上の優先事項を維持しながら投資プロセスを進めることが可能となり、意図しない方向への事業運営の変化を防ぐことにもつながる。こうした課題に対応するため、PwCでは、権利保有者が投資受入れの準備状況（ディールレディネス）を明確に把握し、自信を持って投資プロセスを進められるよう、実務上の重要なポイントを整理したチェックリストを作成した。

目的	戦略	データ	ガバナンス	ステークホルダー	アドバイザー
投資を行う目的を明確に定義しているか ☐ 財務面、競技面、ファンエンゲージメントなど、期待する成果を明確にした上で、外部資本を受け入れる目的を文書化する ☐ 少数出資、過半数出資、ジョイントベンチャー、戦略的提携など、許容可能な取引形態を定義するとともに、譲れない条件を明確にする ☐ 自社の戦略を最も効果的に支援できるパートナー像を整理する ☐ 経営への関与、ガバナンス、投資回収の方針を明確にする	一貫した戦略と事業計画を策定しているか ☐ 成長ストーリーを裏付ける3～5年間の詳細な事業計画を策定する ☐ 事業計画を支える詳細な財務予測モデルを作成する ☐ 価格戦略、スポンサーシップ、チケット、ライセンスなど、主要な収益拡大要因を整理する ☐ 固定費・変動費の構造を把握する	財務情報は透明性が高く、十分な粒度で整理され、投資家に提示できる状態となっているか ☐ 放映権、試合日収入、スポンサーシップ、デジタルなどの事業区分ごとの詳細な損益情報を整備する ☐ ファン関連指標（LTV：顧客生涯価値、ARPU：顧客平均単価、エンゲージメント率など）を定量的に把握する ☐ インフラ投資・設備投資のロードマップとROIを整理する ☐ 運転資本、税務、規制対応に関する情報を文書化する ☐ デューデリジェンスに必要な資料をデータルームに整備する	ガバナンス体制や事業運営モデルは将来を見据えたものとなっているか ☐ 取引の対象範囲を明確にする ☐ 現在の事業運営モデルと目指す事業運営モデルを整理する ☐ データ、プロダクト、ファン基盤、パートナーシップなどに関して不足している能力を特定する ☐ 取引後を見据えた望ましいガバナンス体制（取締役会、留保事項、KPIなど）を設計する	全てのステークホルダーとの認識合わせができており、重要なリスクは管理されているか ☐ ステークホルダーを巻き込むための方針を策定する ☐ ファン、アスリート、事業パートナー、規制当局などを対象としたコミュニケーションプランを作成する ☐ 取引期間中の事業への影響を最小限に抑えるための事業継続計画を策定する	適切なアドバイザー、プロセス、社内体制が整っているか ☐ 取引スケジュール、ガバナンス、意思決定プロセス、業務フローを明確にする ☐ 社内の役割分担と対応体制を整理する ☐ 財務、事業、法務、規制対応など、必要な専門アドバイザーを選定・起用する

03

スポーツファンの 世界観

スポーツ視聴方法の世代間格差は、権利保有者が画一的なアプローチに頼れないことを示している

若年層のスポーツファンは、多様なプラットフォームを通じてスポーツコンテンツを視聴する一方、高年齢層のファンは依然として従来型のメディアチャンネルを中心に視聴している。こうした世代間の視聴傾向の違いが広がる中、権利保有者は、全てのファンに同じアプローチをとることはできない。

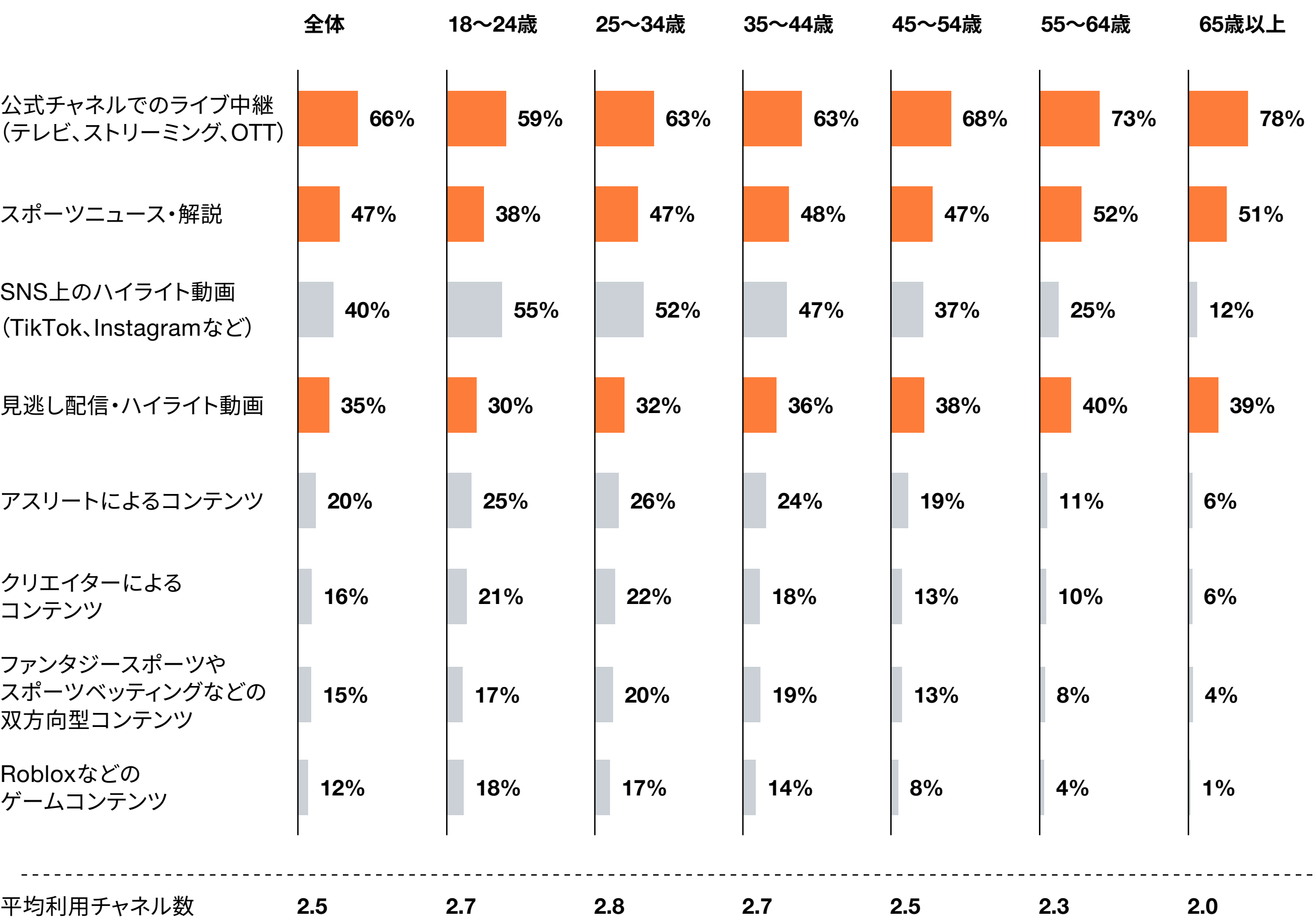
デジタルネイティブ世代にとって、ライブ中継はスポーツ観戦体験の一部に過ぎない。短時間で楽しめるコンテンツが継続的に配信されることに加え、試合結果の予想、アスリートやクリエイターとの交流、ゲームやファンタジースポーツを通じた参加など、自ら積極的に関与できる体験が求められている。18～34歳では、SNS上のハイライト動画の視聴が一般化しているほか、クリエイターによるコンテンツや双方向型コンテンツへの関心も高い。ライブ中継の重要性は依然として高いものの、その中心は毎週の注目試合だけではなく、ファン同士のつながりを生み出す継続的なコンテンツ配信へと広がりつつある。

一方、高年齢層のファンは、ライブ中継、スポーツニュース、見逃し配信といった、現在のスポーツビジネスの収益を支える従来型のチャンネルを中心に視聴している。しかし、若年層のファンが多様なデジタルプラットフォームへ分散するにつれ、収益化は一層難しくなる。今後は、収益化が難しいチャンネルであっても、認知拡大やファンとの接点を維持するために重要なチャンネルへコンテンツを展開していく必要がある。

ファンの視聴傾向がかつてないスピードで多様化する中、権利保有者が今後も成長を続けるためには、プレミアムコンテンツの価値を維持するとともに、より多くのファンがアクセスできる環境と幅広いリーチを両立するマルチプラットフォーム戦略がますます重要となる。

スポーツコンテンツの視聴傾向
回答者：スポーツファン7,250名、回答の割合

従来型 新たな視聴方法



受け身のスポーツコンテンツ消費から、 双方向・参加型の体験へ

スポーツコンテンツの楽しみ方は、大きく変化しつつある。その変化をけん引しているのは、従来とは大きく異なるメディア視聴習慣を持つ若年層である。スポーツビジネスの中核を担ってきたライブ中継は、依然として重要な位置づけにあるものの、若年層におけるその存在感は徐々に低下している。多様なコンテンツが関心を集める中、ライブ中継は唯一の中心的なコンテンツではなく、スポーツ体験を構成するさまざまなコンテンツの1つとなりつつある。試合映像をもとにした長尺のハイライトやダイジェストに加え、クリエイターによる解説や分析などの新たなコンテンツも、ライブ中継と並び、ファンダムを形成する重要な要素となっている。

ライブ中継を中心とした視聴から、ライブコンテンツとオンデマンドコンテンツを組み合わせた視聴へと変化する中で、SNS、TwitchやYouTubeなどのデジタルプラットフォーム、クリエイター、ゲームは、スポーツコンテンツを届ける重要なチャンネルとなっている。放送を中心とした従来の垂直的な配信モデルは、コンテンツがさまざまな接点で配信・共有・再編集される、より分散型のエコシステムへと進化しつつある。

ライブ中継を中心とした従来の視聴スタイルから変化する中、放映権パッケージも、若年層が単一の視聴チャンネルではなく、複数のプラットフォームを通じてスポーツを楽しむ実態に合わせて、マルチプラットフォーム型へと進化していくことが求められる。

スマートフォンやインターネット、オンデマンドコンテンツが当たり前の環境で育った世代にとって、コミュニティとのつながりやスポーツ体験への参加は、複数のプラットフォームを利用する上で重要な要素となっている。より大きなコミュニティの一員であることに価値を見いだすだけでなく、コメントやコンテンツの共有、リアクションなどを通じて、スポーツ体験に積極的に関わることを求めている。ライブ中継を受動的に視聴するスタイルも依然として存在するものの、その中心は、双方向・参加型のメディアへと大きく移りつつある。

また、アスリートや著名人の存在は、ストーリー性を高める要素として、その重要性を増している。個人競技では、魅力的なアスリートの存在がファンエンゲージメントに直接的な影響を与える。一方、チームスポーツでは、クラブの歴史や象徴性、アイデンティティといった、より多層的なストーリーを構築できる強みがある。あらゆる競技において、本物らしさがあり、共感を呼ぶストーリーを構築する力は、若年層のファンを惹きつける上で重要であるにもかかわらず、十分に活用されていない。

こうした変化は、権利保有者にとって大きな戦略的課題となっている。既存の事業基盤を維持しながら、コンテンツの配信や収益モデルを進化させていかなければならない。従来のファン層は引き続き収益を支える重要な存在である一方、その減少が顕在化してから対応を始めるのでは遅い。こ

うした変革を実現するためには、業務プロセスの見直しだけでなく、組織文化そのものの変革も求められる。イノベーションには、新たな挑戦を受け入れる余地を設けること、リスクを取る姿勢、そして従来の考え方にとらわれない柔軟な発想が不可欠である。

新たな取り組みを試行する力がなければ、スポーツ業界は、将来のファンのニーズに答えられなくなった従来の手法に依存し続けるおそれがある。一方、新興スポーツは、ゼロから事業を構築できるという強みを生かし、SNSを起点としたコンテンツや、クリエイターとの連携を前提とした配信モデルを最初から構築することができる。従来型のスポーツにとっては、こうした変革はより複雑な課題であるものの、その必要性が低いわけではなく、むしろ早急な対応が求められる。

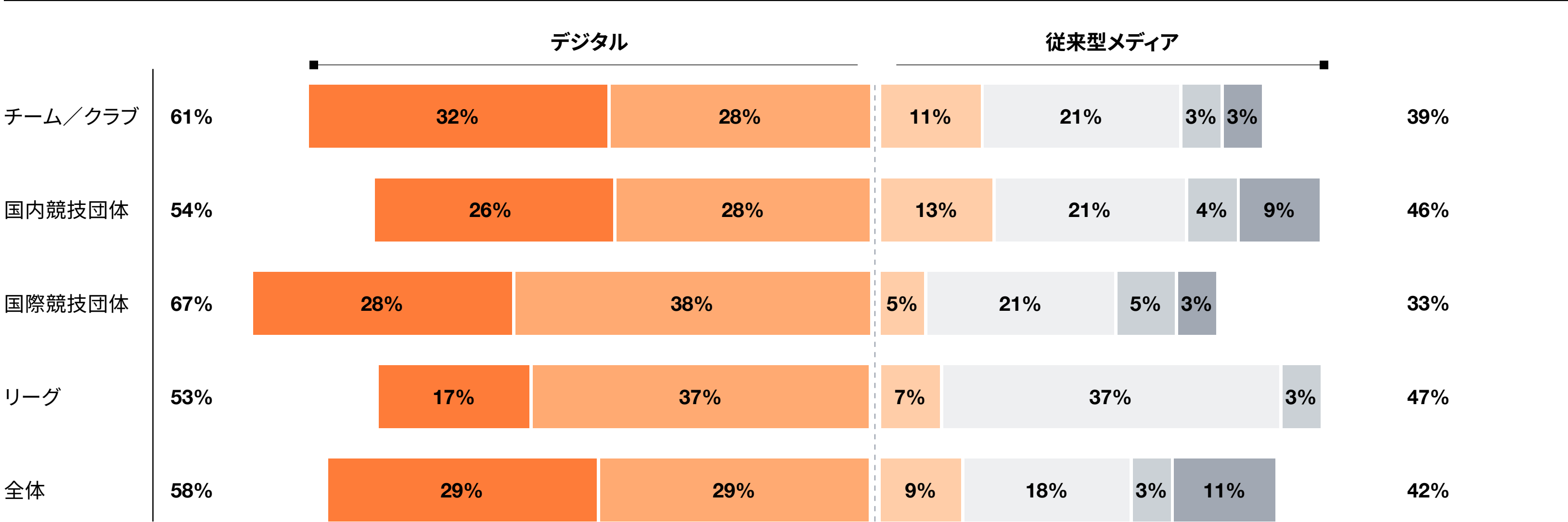
ファンの期待が変化し、注目を集めるための競争が一層激しくなる中、スポーツ業界は大きな転換点を迎えている。変化に果敢に挑み、明確な戦略のもとで適応していく組織が、次世代のファンとの関係を築く基盤を確立することになるだろう。一方で、変化に対応できない組織は、若年層のファンがすでに次のステージへ移行した市場において、その存在感を維持することが難しくなる可能性がある。



Jo Redfern氏はメディア業界のリーダーであり、YouTube、ソーシャルゲーム(RobloxやFortnite)、TikTok、放送といった幅広いチャンネルを通じて、若者を楽しませながら学びにもつながるIP戦略を専門とする。また、エグゼクティブプロデューサーとして、ブランドポジショニング、世界観の構築、そして新たなエンターテインメント時代においてIPを拡大するための戦略的機会に関する豊富な経験を有し、プラットフォーム、AI、新興テクノロジーを活用した取り組みにも精通している。

権利保有者の多くは、デジタルをこれまで以上に重視する方向へ、コンテンツ戦略の転換を始めている

ファン行動の変化を踏まえたコンテンツ戦略・プラットフォーム戦略の見直し状況
回答者：スポーツ業界のリーダー266名、回答割合、単一回答



- デジタルファーストへ抜本的に転換 (SNS、ストリーミング、自社プラットフォームを重視)
- 新たなプラットフォームやファンエンゲージメント手法を試行しながら、デジタルファーストへの転換を進めている
- 長期的なコンテンツ・プラットフォーム戦略の最適な方向性を引き続き模索している
- 依然として従来型メディアが中心だが、デジタルプラットフォームを徐々に重視している
- 大きな変更は行っておらず、従来型メディア (テレビ、新聞・雑誌、ラジオ) を中心としている



権利保有者は、1つのプラットフォームに依存すべきではない。ファンダム
の形成から深化に至るまでのプロセス全体を見据え、それぞれの段階に応じ
た最適なプラットフォームを組み合わせる戦略が求められる。さらに、ライブ
中継ではプレミアムコンテンツを、SNSではファン層の拡大につながるコンテ
ンツを、舞台裏のコンテンツはファンが日常的に利用するチャンネルで届ける
など、コンテンツごとに最適なチャンネルで発信していくことが重要である。

Joris de Boer氏、NHL放映権販売・パートナーシップ担当ディレクター

権利保有者の多くは、ファンの行動の変化を踏まえ、コンテンツの
発信・配信方法を見直しているものの、デジタルファーストへの本格
的な転換を実現しているのは一部にとどまる。クラブ、競技団体、リー
グの違いは、それぞれの事業運営モデルや置かれた環境を反映して
いる。

クラブはファンやアスリートとの距離が最も近く、日々コンテンツを
発信している。そのため、先進的なクラブでは、SNS、ストリーミング、
自社プラットフォームをより重視するようになっている。現在、約3分
の1 (32%) のクラブがコンテンツ戦略を抜本的に転換したと回答し
ており、さらに28%がデジタルファーストへの移行を積極的に進めて
いる。

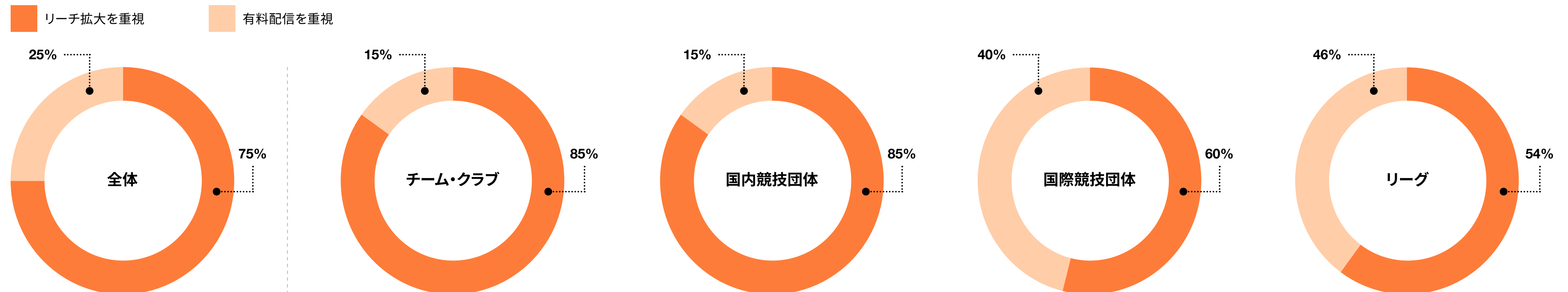
競技団体は主要大会の開催間隔が長いことから、大会のない期間
もファンとの関係を維持する必要がある、その結果、デジタル施策の
積極的な導入が進んでいる。約3分の1がデジタルファースト戦略を
採用しており、28～38%が年間を通じてファンとの接点を維持する
ため、新たなプラットフォームの活用を進めている。

一方、リーグはデジタルを重視する方向へ徐々に移行しているも
のの、依然として従来型メディアへの依存度が高い。リーグの事業基
盤を支える長期の放映権契約が存在するため、既存の放送パートナー
との関係に影響を与えることには慎重であり、従来のプラットフォーム
からの転換も比較的緩やかである。今後は、デジタルネイティブ世
代との接点を拡大するため、非独占契約を含む、より柔軟な放映権
契約の検討が求められる可能性がある。

チーム・クラブや競技団体はファンベースの拡大を重視する一方、リーグはファン1人当たりの収益拡大を重視している

権利保有者におけるコンテンツ配信戦略

回答者：スポーツ業界のリーダー445名、回答割合、単一回答



権利保有者は、「より多くのファンを獲得すること」と「プレミアムコンテンツを通じて収益を最大化すること」の間で、戦略上の重要な選択を迫られている。本調査では、多くの権利保有者がファン基盤の拡大を優先していることが明らかとなったが、そのアプローチは組織の種類によって異なる。

チーム・クラブおよび国内競技団体では、約85%が有料配信よりも、より多くのファンにコンテンツを届けることを重視している。これは、ファン基盤の拡大、競技参加者の増加、スポンサーシップの価値向上を重視していることを反映している。

一方、国際競技団体では、より多くのファンへリーチすることを重視する割合（約60%）と、有料配信を重視する割合（約40%）の差は比較的小さい。これは、主要大会の開催期間以外も年間を通じて世界中のファンとの接点を維持・拡大する必要があるためである。

リーグでは、約46%がプレミアムコンテンツによる有料配信を重視しており、他の権利保有者と比べてその割合が最も高い。これは、放映権収入への依存度が高く、長期的な放映権契約を基盤とした事業構造を反映している。

一方で、権利保有者は、全てのファンに同じアプローチをとるのではなく、ファンの多様なニーズや嗜好に応じて、コンテンツや配信方法を柔軟に組み合わせた戦略を構築することが重要である。

次世代のファンに向けた スポーツコンテンツの新たなあり方

私がディズニーで最初の仕事に就き、ESPNの戦略チームと仕事をするようになって以来、1つ強く感じ続けていることがある。それは、スポーツファンは非常に情熱的であるということだ。ファンが求めているのは、単なるハイライト映像ではない。応援するチームをより深く知り、お気に入りのアスリートを追い続け、その瞬間ごとの臨場感を味わいたいと考えている。しかし、長年にわたりスポーツコンテンツは、できるだけ幅広い層に届けることを前提として制作されてきた。一方で、ファンは、自分の関心や好みに合った体験をますます求めるようになっていく。この変化は米国だけに見られるものではない。クリケット、モータースポーツ、欧州サッカーなど、世界中のスポーツ関係者からも同様の変化について耳にしている。こうした「幅広い層に向けた画一的なコンテンツ」と「一人ひとりに最適化された視聴体験」とのギャップこそが、現在のファンの視聴スタイルにより適した動画コンテンツのあり方を模索するきっかけとなった。

この1年半にわたり多くのクライアントと対話を重ねる中で、見過ごすことのできない変化があった。それは、ファンがスマートフォンでお気に入りのスポーツコンテンツを視聴する機会が急速に増えているということだ。放送事業者の中には、コンテンツ視聴の最大90%がモバイル端末経由だと話す企業もあった。

しかし、コンテンツ制作のワークフローは依然として横長のテレビ画面を前提として設計されていた。権利保有者には、制作コストを大幅に増やしたり、配信遅延を生じさせたりすることなく、ファンが日常的に利用しているプラットフォームに適した形でコンテンツを届ける仕組みが求められていた。

私たちが初期に開発したソリューションの1つが、ライブ映像の縦型最適化である。ライブ映像をリアルタイムで自動的に縦型へ最適化することで、視聴者にコンテンツへの適応を求めるのではなく、コンテンツをモバイルでの自然な視聴スタイルに合わせるという発想だ。一見すると小さな変化だが、ファンエンゲージメントには大きな効果をもたらす。もっとも、私たちが重視してきたのはエンゲージメントだけではない。当初から、エンゲージメント、収益化、リーチという3つを軸に取り組みを進めてきた。

ライブ映像から活用可能なメタデータを生成できるようになると、リーチは大きく広がる。私たちのアプローチの本質は、映像内で起きている出来事を解析し、必要な情報だけを意味のある形で提供することにある。不要な情報まで大量に提供するのではなく、活用できる情報だけを抽出することで、コンテンツの検索性向上や、注目すべきライブシーンの抽出、さらには特定のアスリートに合わせたコンテンツ配信などが可能になる。例えば、ファンタジースポーツの利用者に対し、自分のチームに登録している選手が打席に立った瞬間に通知を送ることもできる。このようなきめ細かなパーソナライズこそ、現在のファンが期待している体験である。

こうした取り組みが従来の放映権ビジネスとどのように両立するのかと尋ねられることがあるが、私の答えはシンプルである。両者は競合するものではなく、相互に補完し合う関係にある。

放送事業者は引き続き主要なライブ映像を提供する一方で、権利保有者は、アスリートに焦点を当てたクリップ映像、観客のリアクション、舞台裏の様子など、多様な二次コンテンツを制作できるようになっている。こうしたコンテンツは、中継そのものを損なうことなく、ファンエンゲージメントをより深めることができる。

収益化もこれに伴って進展する。私たちはユーザーデータを取り扱うわけではないが、映像内で起きている出来事をより正確に把握できるようにしている。この情報を既存のオーディエンスデータと組み合わせることで、広告配信はより関連性が高く、視聴状況に即したものとなり、視聴体験を損なうことも少なくなる。こうした仕組みは、ライブコンテンツだけでなく、アーカイブ映像にも同様に活用できる。多くのスポーツ組織は、何十年にもわたる映像資産を保有しているものの、その内容を十分に把握できていないため、収益化につなげられていない。映像アーカイブへの理解が深まれば、価値のある過去の名場面を発掘し、現在のファン一人ひとりに合わせて提供することも可能になる。



Regina Rossi氏は、AWS Media Servicesのプロダクト責任者として、ライブ映像をリアルタイムでモバイルやSNS向けの縦型フォーマットへ自動変換するAIサービス「AWS Elemental Inference」を担当している。

私たちの目標は、こうした技術を活用する際のハードルを取り除くことにある。そのためにAIの専門家チームを抱える必要はない。私たちが目指しているのは、放送事業者、権利保有者、コンテンツ制作者が、動画コンテンツをより高度に活用し、ファンエンゲージメントを深め、新たな価値を創出できるようにする、実用的で導入しやすい仕組みを提供することである。

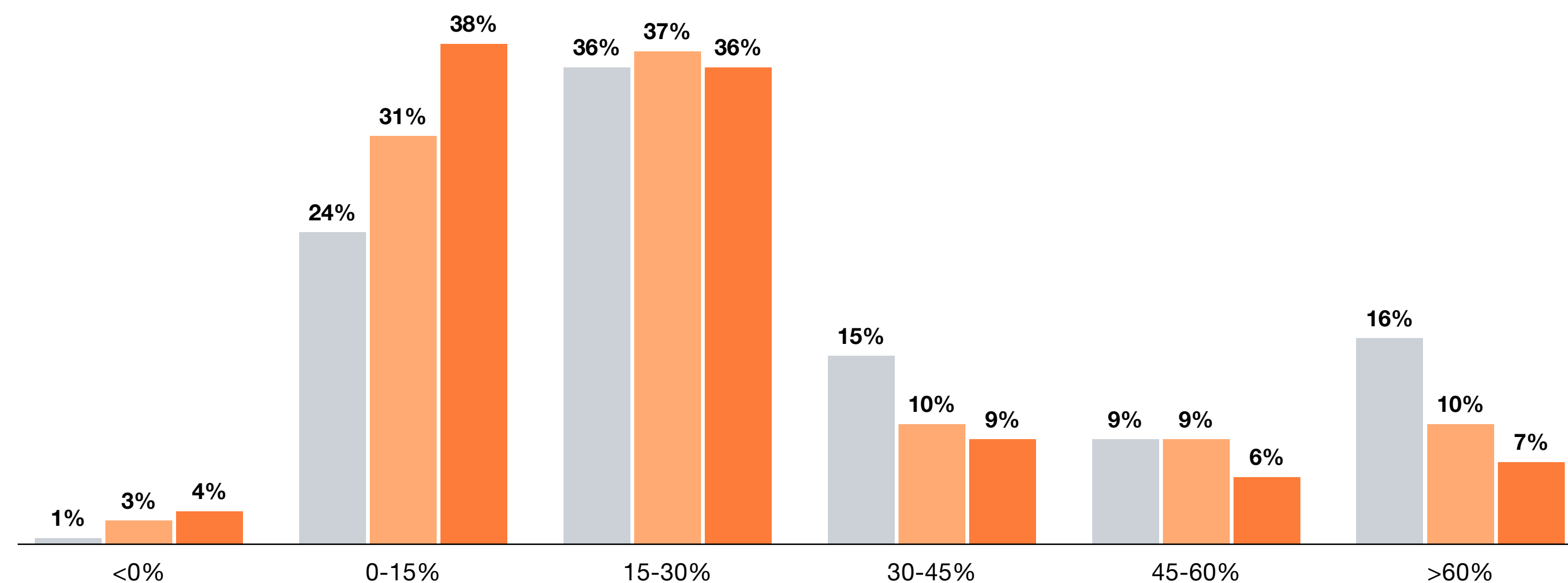
04

女性 スポーツ

女性スポーツ市場は、 今後も大幅な成長が見込まれている

今後3～5年間における女性スポーツ市場の収益成長率の見通し

回答者：スポーツ業界のリーダー453名、回答割合



スポーツ業界のリーダーによる女性スポーツ市場の見通しは、急成長への期待から、持続的で安定した成長への期待へと変化している。今後3～5年間の収益成長率について、0～15%と予測する回答者の割合は、この2年間で24%から38%へ着実に増加した。一方、15～30%の成長を見込む回答者は36%と引き続き高い水準を維持している。その一方で、非常に高い成長率を予測する回答者の割合は全体として減少している。

こうした見通しの変化は、女性スポーツ市場が急速な立ち上がりの段階から、持続的な成長基盤を構築する段階へ移行していることを反映している。収益基盤の拡大に加え、放映権契約の充実、大規模大会への関心の高まり、スポンサー企業の拡大などが進展している。一方で、厳しいマクロ経済環境に加え、長期的な成長を実現するためには、資金だけでなく、それを支える組織や人材などの事業運営能力も不可欠であるとの認識が広がっている。

91%

のスポーツ業界のリーダーが、今後3～5年間に女性スポーツ市場は2桁成長を続けると予測している。



…ただし、 地域によって成長の度合いには 大きな差がある

全ての地域で2桁成長が続くと見込んでいる。一方で、その成長は全ての市場や競技に均等に及ぶのではなく、一部の市場や競技に集中し、地域によって大きな差が生じると予測している。

北米では、NWSL（女子サッカー）やWNBA（女子バスケットボール）などが、ファンエンゲージメントの拡大、スター選手の存在感の高まり、SNSや放送を通じた露出の増加を追い風に、大きな成長を遂げている。この勢いを背景に、NWSLのクラブ評価額は1億米ドルを超える水準に達しており、WNBAも2024年には年間2億米ドル規模の放映権契約を締結するなど、大型契約が実現している¹。

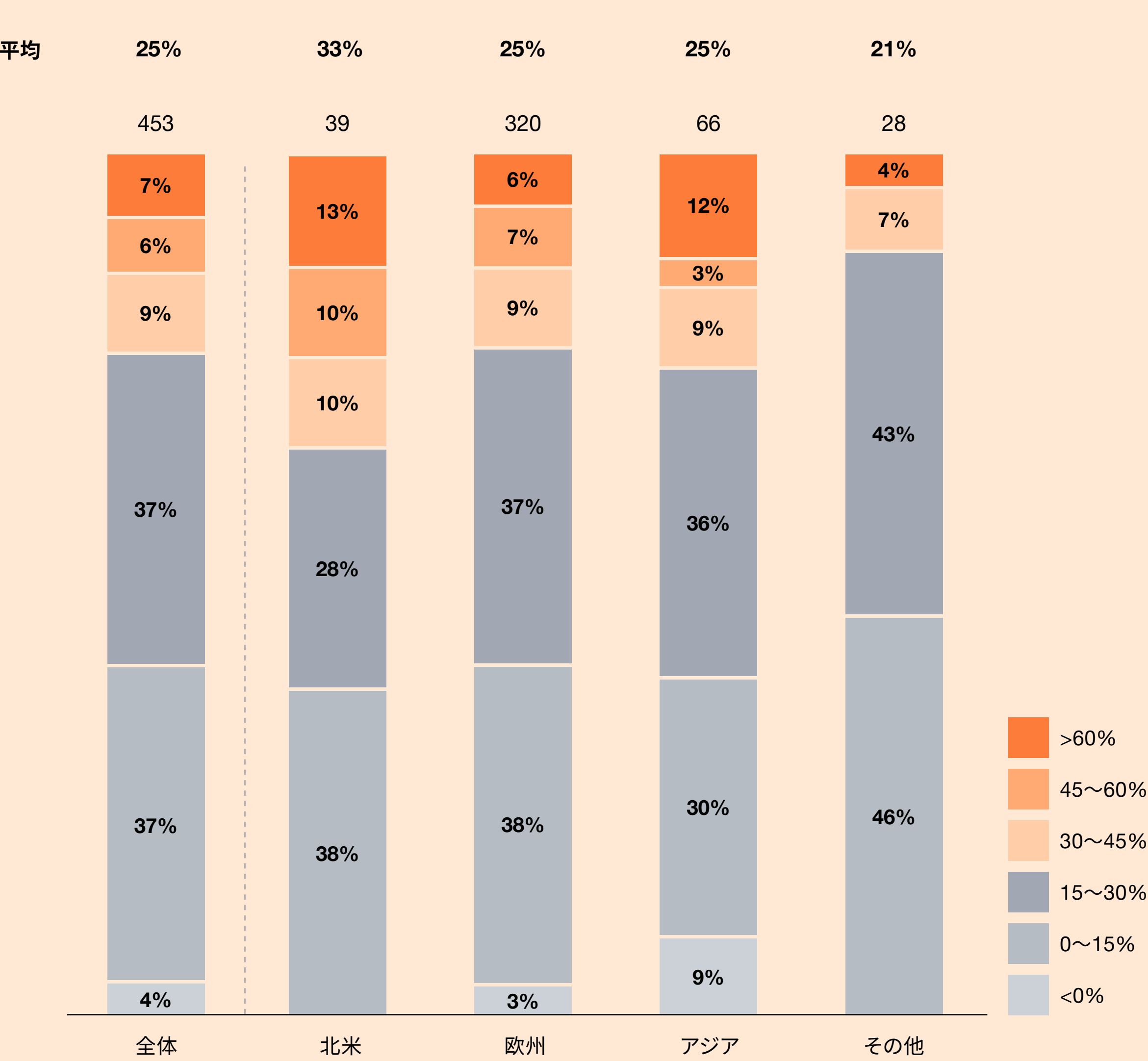
欧州でも、特にサッカーを中心に堅調な成長が続いている。イングランドでは、Women's Super Leagueに対する大型投資が相次ぎ、Chelsea WomenやAston Villa Womenへの投資は、女性スポーツの商業的価値の高まりを示している。また、UEFA女子チャンピオンズリーグは認知度の向上やスポンサーシップの拡大を後押ししている。一方で、バスケットボールやラグビー、その他の競技では市場が分散しており、収益化も十分には進んでいない。

主要市場以外の地域やメジャー競技以外では、成長を加速させることは依然として容易ではない。放送機会の不足、スポンサー市場の規模の小ささ、プロスポーツを支える基盤の未整備などが成長の制約となっており、小規模な競技や新興市場では、体系的な投資よりも個別の成功事例に依存する状況が続いている。

¹ 出典：Sportico, Forbes, ESPN

今後3～5年における女性スポーツ市場の予想収益成長率

回答者：スポーツ業界のリーダー453名、回答割合

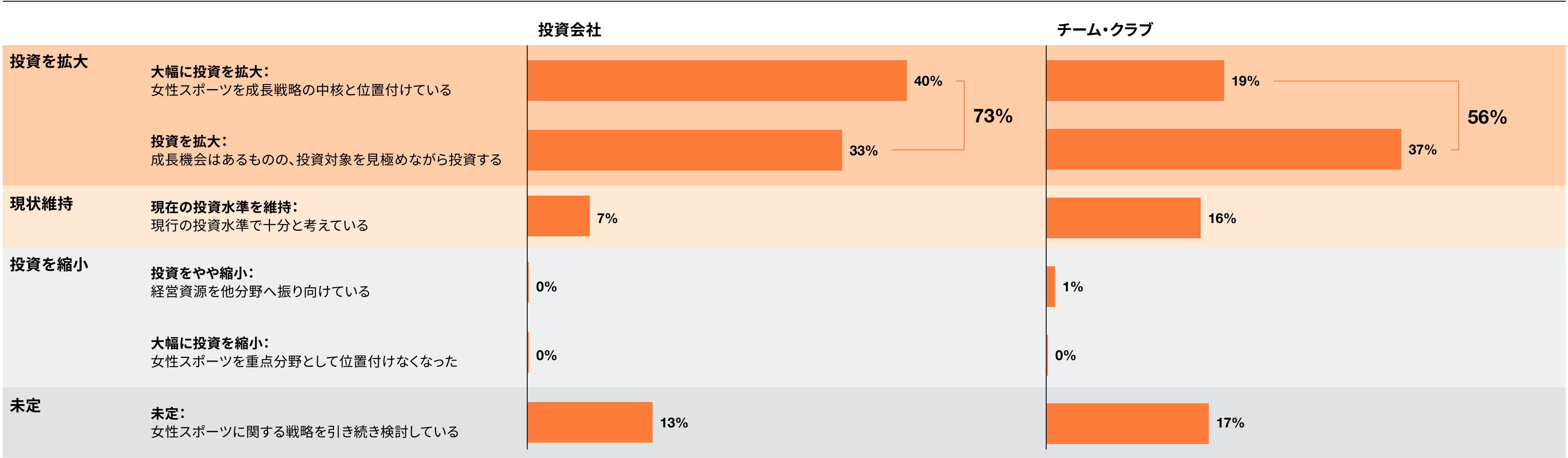


チーム・クラブと投資家の過半数は、今後3～5年間に女性スポーツへの投資を拡大する意向を示している

投資会社の4社に3社は、今後3～5年間に女性スポーツへの投資を拡大する予定であり、投資を縮小する予定の企業はなかった。また、Mercury 13、Crux Football、Kyniscaといったマルチクラブ・オーナーシップ・プラットフォームは、女子サッカークラブへの投資を進めるとともに、コンテンツ、データ／CRM、チケット販売、パートナーシップなどの商業機能を集約し、事業運営の高度化と成長の加速を図っている。一方で、一部の投資家は依然として慎重な姿勢を崩していない。女性スポーツ市場の成長が今後も持続するかを見極めようとしている他、一部の案件では企業価値評価が高すぎるとの見方も示されている。

チーム・クラブも女性スポーツへの投資に前向きな姿勢を示しているものの、その見方は投資家ほど強気ではない。56％が投資を拡大する予定である一方、16％は現状維持を予定しており、ほぼ同程度の割合が今後の方針を決めかねている。課題となるのは、こうした成長が長期的な収益性につながるのか、それとも女性スポーツ市場が成熟市場のように投資回収に時間を要する事業へ移行していくのかという点である。さらに、男子チーム・男子競技との予算配分、施設の共同利用、経営資源の優先順位なども意思決定を複雑にしている。女性スポーツ向けの予算を明確に確保し、専任の人材や競技施設を整備するとともに、独立した商業権を確立しているクラブほど、投資意向を持続的な成長へと結び付けやすい。

今後3～5年間ににおける女性スポーツへの投資計画
回答割合



女子サッカーの新たな成長機会を切り開く

女子サッカー（あるいは女性スポーツ全般）への投資がなぜ重要なかと聞かれたとき、私はいつも、その意義は2つであると答えている。1つ目は、極めて現実的な経営資源の問題である。何十年もの間、とりわけ欧州では、多くの女子クラブが男子チームの付属的な存在として運営されてきた。予算は男子チームの一部に過ぎず、経営上の優先順位も決して高くなかった。一方、米国では、NWSLが早くから独立した組織体制や独自のブランドを確立し、女子チームを前提としたクラブ運営を行ってきた。これに対し欧州では、女子クラブが独立した組織として自立し、成長できる環境が整い始めたのはようやく最近のことである。

こうした課題意識から、私はCrux Footballを立ち上げた。熱心なファンコミュニティを持ちながらも、クラブとしてのブランドや事業基盤を構築するための投資、さらにはCRM、競技パフォーマンス管理システム、デジタルプラットフォームといった、現代のスポーツ組織に不可欠な基盤への投資さえ十分に行えない女子クラブを数多く目にしてきたからである。女子チームに専任の組織体制を整えると、状況は驚くほど早く変わる。毎日、女子チームのことだけを考えて仕事をするスタッフがいる組織は、業務時間の5～10%しか女子チームに割けない組織よりも、優れた成果を上げられる。それが、ビジネスというものである。

投資には、資金面だけでは測れない、もう1つの重要な効果がある。それは、女性スポーツの価値を社会に示すことである。本格的な投資資金が投入され、大手ブランドが参画し、質の高いストーリーが発信されるようになると、ファンは反応し、メディアも注目する。「女性スポーツは誰も見ない」という認識は、「多くの人が観戦するスポーツ」へと変わっていく。ようやく、その価値が広く認識され、理解され、評価されるようになるからだ。

私の見方では、欧州は、女性スポーツを投資対象（アセットクラス）として捉えるという点で、米国より約5年遅れている。NWSLは爆発的な成長を遂げたが、欧州にも同様の成長機会がある。世界トップクラスの選手が集まり、競争力の高いリーグが存在し、UEFA女子チャンピオンズリーグという大きな舞台も整っているからである。

女子サッカーの次の成長機会は、すでに目の前にある。しかし、その可能性を引き出すためには、1つ欠かせないものがある。それは、長期的な視点に立った投資である。女子サッカーは、いまなお成長に向けた投資段階にある。投資リターンは将来的に期待できるものの、そのためには、成熟した市場へ投資するのではなく、新たな産業を育てることに投資しているという認識が投資家に求められる。そのためには、長期的な視点、成長への確信、そして商業パートナーシップや放送分野のイノベーションを含むスポーツエコシステム全体を支えていく姿勢が不可欠である。そうして初めて、市場全体の成長につながる。

もう1つ重要なのは、女子チームを男子チームから独立させることである。私たちが2つ目の投資先としてスウェーデンのFC Rosengårdを選んだ理由もそこにある。同クラブでは、女子チームを協会組織から独立した法人へ移行させた。女子チームのみを対象に、このような形で組織改革を実現したのは初めての事例だった。決して容易なプロセスではなかったが、その価値は十分にあった。投資を受け入れられる組織体制と、女子チームが自立した事業として運営される仕組みがなければ、持続的な成長は実現できない。

Crux Footballの投資戦略は、明確な戦略と財務計画に基づいている。私たちの目標は、欧州各地で相互に価値を生み出す5つのクラブネットワークを構築することだ。これは、意図的に設計されたマルチクラブオーナーシップ（MCO）モデルであり、競技、事業、クラブ運営、テクノロジーの各分野に精通したメンバーが、女子サッカーに特化して運営している。

私は、女性スポーツはいま大きな成長の転換点を迎えていると確信している。競技レベルは世界トップクラスに達し、発信すべきストーリーも数多く存在する。そして、適切な資本が投入されれば、今後5年間で変わるのは女子サッカーだけではない。世界のサッカーの未来そのものが塗り替えられると考えている。

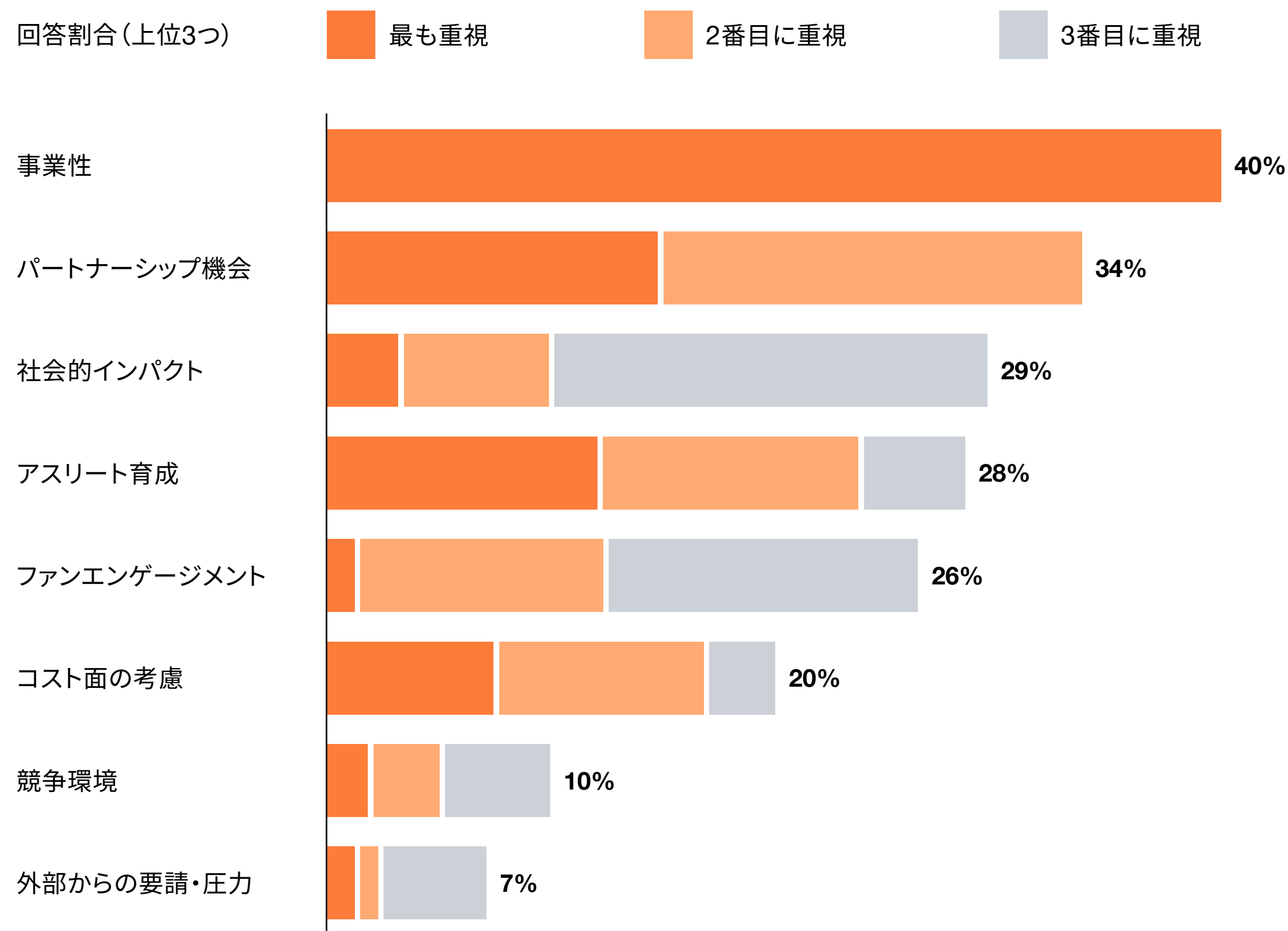


Bex Smith氏は、女子サッカーの発展を目的とした欧州のマルチクラブオーナーシップ・プラットフォームCrux Footballの創業者兼CEOである。ニュージーランド女子代表の元プロサッカー選手・オリンピックであり、UEFA女子チャンピオンズリーグ優勝経験を持つほか、FIFAでの勤務経験も有する。ガバナンスに関する専門性と選手育成の知見を生かし、コンプライアンスを重視した高い競争力を持つクラブづくりを推進している。

収益性と社会的意義：投資判断では事業性が最も重視される一方、社会的インパクトやアスリート育成も重要な判断要素となっている

女性スポーツへの投資判断に影響を与える主な要因

回答者：スポーツ業界のリーダー459名、回答割合（上位3つを選択）



女性スポーツへの投資判断では、事業性が最も重視されている。スポーツ業界のリーダーは、スポンサーシップ、放映権、チケット販売の成長性を最も重要な投資判断要因として挙げており、これにブランド企業やその他のステークホルダーとのパートナーシップ機会が続いている。

一方で、それ以外の要因からは、社会的意義と事業性の双方を重視する姿勢がうかがえる。社会的インパクトへの貢献やアスリート育成（将来の競技人材の育成）は高く評価されており、ファンエンゲージメントの拡大も重要な要素と認識されているものの、優先順位は上位4項目に次ぐ位置付けとなっている。このことは、投資家やスポーツ組織が、財務的なリターンと長期的な戦略目標の両立を重視していることを示している。

また、コストは投資判断における重要な制約条件となっている。一方で、「競合他社への追随」や「外部からの圧力」は重視度が低く、投資判断が話題性や対外的なイメージづくりではなく、戦略的な判断に基づいて行われていることがうかがえる。

“

2025年に開催されたUEFA欧州女子選手権と女子ラグビーワールドカップは、女性スポーツが世界最高峰の舞台でも大きな価値を発揮できることを示した。この勢いを持続的な変化へとつなげるためには、ファンを深く理解するとともに、力強いリーダーシップが欠かせない。特に、男性リーダーによる積極的な関与は重要である。女性スポーツが正当に評価され、投資が行われ、地域レベルからトップレベルまでスポーツシステム全体に定着していくためには、そのようなリーダーシップが不可欠である。

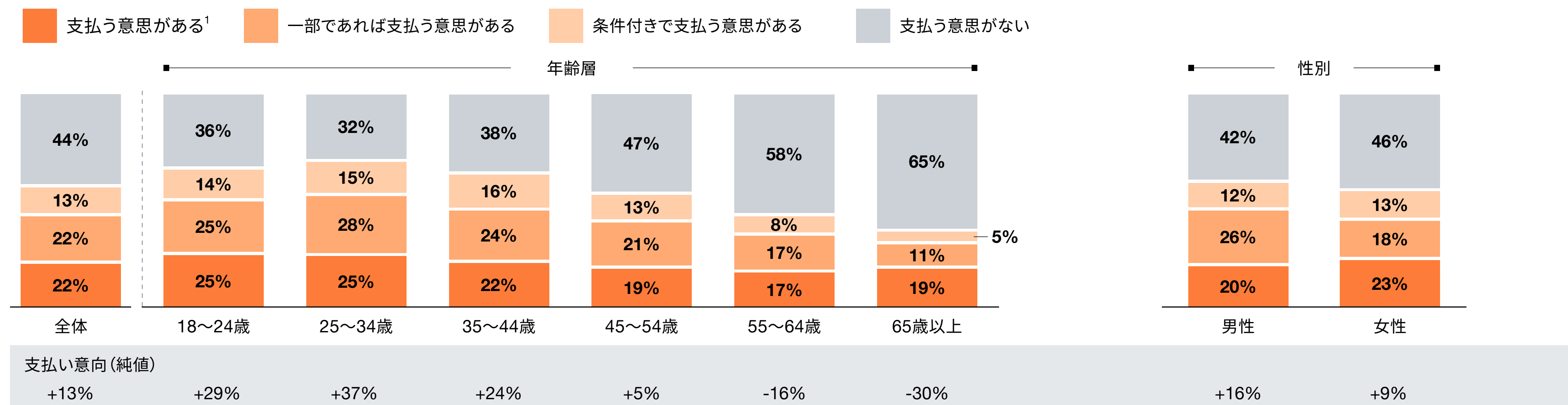
Stephanie Hilborne OBE,
Women in Sport 最高経営責任者（CEO）



一方で、女性スポーツの収益化は依然として課題であり、世界のスポーツファンの約半数は料金を支払う意思を示していない

ファンによる女性スポーツコンテンツやイベントへの支払い意向

回答者：スポーツファン7,250名、回答割合



全ての属性において、女性スポーツのコンテンツに料金を支払う意向は依然として限定的であり、男性スポーツと同程度の料金を支払ってもよいと回答した割合は22%にとどまった。これは、女性スポーツが依然として収益化の初期段階にあり、当面は直接的な収益拡大よりも、ファン基盤の拡大とファンエンゲージメントの向上を優先する必要があることを示している。一方で、年齢による違いは明確である。18～34歳では、男性スポーツと同程度の料金を支払ってもよいと回答した割合が25%と、全ての年代の中で最も高かった。

一方、高年齢層（55歳以上）では、コンテンツやイベントを無料で利用できることを強く求める傾向が見られる。また、限定特典や舞台裏コンテンツへのアクセスなど、付加価値のあるコンテンツに対して料金を支払う意向は、いずれの年代でも高くはなく、プレミアム体験だけでは利用拡大につながりにくいことがうかがえる。こうした世代間の違いは、若年層のニーズに合わせたコンテンツやサービスを提供していくことの重要性を示している。

男女による違いも見られる。女性は回答が二極化する傾向があり、男性よりも料金を支払う意向がやや高い（23%対20%）一

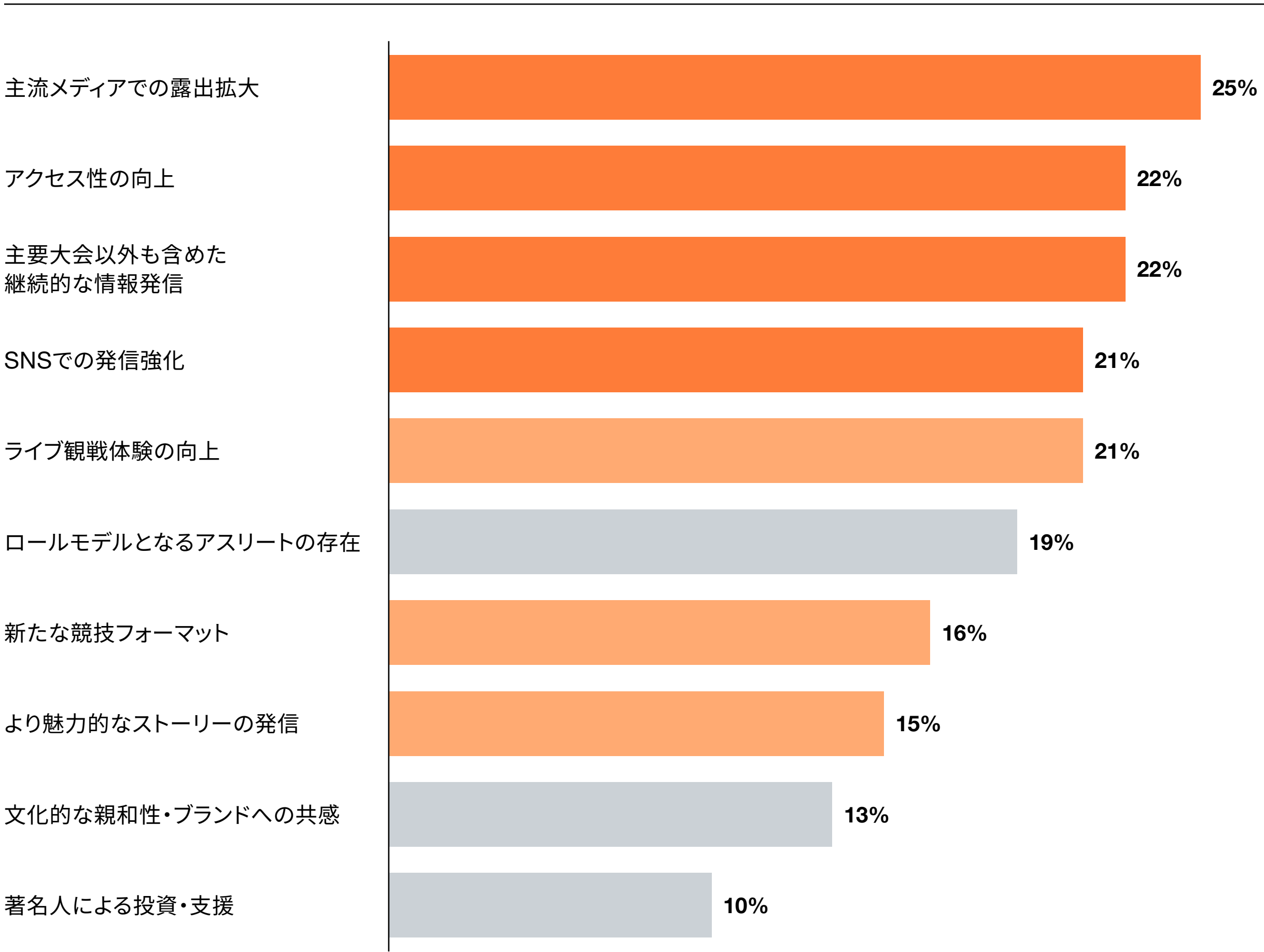
方で、料金を支払う意思がまったくないと回答した割合も男性より高い（46%対42%）。一方、男性は「一部であれば支払ってもよい」と回答する割合が女性より高く（25%対18%）、主要大会など特定のコンテンツに対してのみ料金を支払うなど、限定的・条件付きで支払う傾向が見られる。こうした違いは、男女間における消費行動や、有料スポーツコンテンツに接してきた経験の違いを反映している可能性がある。総じて見ると、女性スポーツは依然として収益拡大よりもファン基盤の拡大を優先する段階にあり、当面の成長は、従来型の有料放送・配信モデルよりも、スポンサーシップを中心とした収益モデルによって支えられると考えられる。

¹ 「支払う意思がある」：男性スポーツと同程度の料金を支払う意思がある。「一部であれば支払う意思がある」：男性スポーツより低い料金、または主要大会に限り支払う意思がある。「条件付きで支払う意思がある」：限定コンテンツ・特典へのアクセス、または収益が女子リーグ、女子アスリート、地域スポーツの振興に直接充てられる場合に限り支払う意思がある。「支払う意思がない」：無料で利用を希望する、または男性・女性を問わずスポーツコンテンツに料金を支払わない。

女性スポーツへの関心を高める「決め手」はなく、露出拡大、アクセスのしやすさ、競技・コンテンツの向上の全てが重要と考えられる

女性スポーツへの関心を高める主な要因

回答者：スポーツファン7,250名、回答割合（上位3つを選択）



女性スポーツへの関心を高める上位4つの要因は、いずれもメディアおよび配信に関する施策である。具体的には、主要メディアでの露出拡大、アクセスのしやすさの向上（配信プラットフォームや試合開始時間）、主要大会以外も含めた継続的な報道、そしてソーシャルメディアでの発信強化である。

これらに続くのが、コンテンツや観戦体験の充実である。ライブ観戦体験の向上が特に重視されており、新たな競技フォーマットの導入や、より魅力的なストーリーの発信も一定の重要性を持つ。一方で、ブランドや文化的な要素は重要だが優先順位は相対的に低い。ロールモデルとなるアスリートの存在は一定の効果が期待されるものの、著名人によるプロモーションは最も重視されない要素となっている。

総じて見ると、女性スポーツへの関心を高める特定の決め手・施策は存在しない。ファンが求めているのは、女性スポーツをいつでも見つけやすく、視聴しやすい環境を整え、質の高いコンテンツや観戦体験を継続的に提供することである。

- メディア・配信施策
- コンテンツ・観戦体験
- ブランド・文化的要素

では、どのような戦略が求められるのか。

配信：まず、定期的な放送・配信枠を確保し、無料放送・無料配信を拡充するとともに、ストリーミングサービスの利用体験を改善する。さらに、試合と試合の間も、ハイライト動画やSNS向けコンテンツを継続的に発信し、ファンとの接点を維持する。

コンテンツ・観戦体験：次に、試合会場での観戦体験の向上、試合日程の一貫性・分かりやすさの確保、チームやアスリートを軸としたストーリーの充実に取り組む。

ブランド：そして、単発の著名人起用に頼るのではなく、女性スポーツの価値を体現するロールモデルや、地域コミュニティと親和性の高いブランドとの連携を強化する。

女性スポーツの成長は、1つの施策に過度に依存するのではなく、露出の拡大、コンテンツ・観戦体験の充実、ブランド価値の向上を総合的に進めることで実現される。



ともに女性スポーツを成長させる

スポーツは、競争や勝敗という観点から語られることが多い。しかし、現在の女性スポーツの成長を見ていると、最も印象的なのは協働である。リーグ、クラブ、そして競技の枠を超えて、「ともに成長していく」という共通認識があり、スポーツ全体のエコシステムが成長してこそ、それぞれの成功につながるといった考え方が根付いている。

WSL (Women's Super League) では、この考え方が発足当初から組織運営の根幹となっている。WSLは設立からまだ18カ月ほどの新しい組織であり、加盟クラブが株主となって運営している。この仕組みにより、すでに競争力のあるクラブだけを強化するのではなく、リーグ全体を成長させるという共通認識が生まれている。私たちの目標は、リーグ全体を発展させ、全てのクラブに成長の機会を提供するとともに、長期的に持続可能な競争環境を築くことである。

こうした考え方は、国内リーグだけにとどまらない。国内リーグと国際大会の関係を見ても、女子サッカー全体とともに発展させようという意識が強く共有されている。イングランドでは、女子サッカーの国内リーグは現在もファン基盤を拡大している段階にある一方、イングランド女子代表チーム「ライオネス」は、すでに長年にわたり多くの支持を集めてきた。今後の課題であり、同時に大きな機会でもあるのは、ライオネスの成功を、シーズンを通じた継続的なファンエンゲージメントへとつなげていくことである。それは、ピッチの上だけでなく、ピッチ外での取り組みも含まれる。

さらに、私が強く感じているのは、女性スポーツの関係者が積極的に知見や成功事例を共有しようとしていることである。イングランドのサッカーは、強力なブランドと長い歴史に支えられた恵まれた環境にあるが、それでも全ての答えを持っているわけではない。ラグビー、クリケット、ネットボールなど、競技の垣根を越えて互いに学べることは数多くある。政府主導のタスクフォース、国際大会の招致活動、そして女子ラグビーワールドカップのような近年の大会は、こうしたスポーツ界全体で成長を目指す機運が着実に高まっていることを示している。

成長への道筋は1つではない。国際大会での成功は、競技の発展を加速させる大きな契機となり得るが、それだけが唯一の方法ではない。プロリーグもまた、魅力的な競技・コンテンツを提供し、新たなファンを獲得するとともに、優れた観戦体験を創出することで成長できる。こうしたリーグ主導による持続的な成長も、同様に大きな可能性を秘めている。

今後、女性スポーツの発展に伴い、競技団体から独立したプロリーグはさらに増えていくと考えている。競技団体は、競技人口の拡大、競技運営・統括、代表チームの強化など幅広い役割を担い、競技の基盤づくりにおいて重要な存在である。一方で、クラブが主体となって運営する独立したリーグは、リーグの発展という1つの目標に専念できるという強みを持っている。

競技団体の一部門として運営される組織から、株主が所有する営利組織へ移行することで、専任チームはリーグの成長、ファン基盤の拡大、そして事業モデルの発展に専念できるようになる。こうした明確な目的意識は、意思決定の迅速化につながり、多様な優先課題を抱える大規模組織では実現が難しいスピードで成長を後押しする。

ビジネスの観点から見ると、女子サッカーは依然として成長の初期段階にある。現在も多くクラブは赤字で運営されているものの、近年は収益がコストを上回るペースで伸びている。女子サッカーは、長い歴史を持つスポーツ産業の中で発展を続ける新しい市場であり、他の成長企業と同様、その発展を加速させるためには初期段階での投資が欠かせない。そして重要なのは、資金だけでなく、それを生かす専門的な知見もあわせて提供されることである。

私たちが目指す事業モデルは、従来の延長線上にあるものではなく、革新的で、将来を見据えたものでなければならない。そして何より、女性スポーツがもたらす価値は、商業的な成功だけにとどまらない。女性スポーツが広く知られ、正当に評価され、称賛されることは、社会全体の意識を変えていく力を持っている。それは次世代に対して、「機会は誰にでも等しく開かれている」というメッセージを発信することでもある。そのような信念こそが、私たちの取り組みの原動力であり、だからこそ、最終的な成果だけでなく、そこへ至る歩みそのものにも大きな意味があると考えている。



Holly Murdoch氏は、スポーツ業界で豊富な実績を持つ経営幹部であり、プライベートエクイティ(PE)傘下の企業や競技団体において、組織変革を主導してきた経験を有する。現在はWSL Footballの最高執行責任者(COO)を務め、女子プロサッカーを独立したクラブ所有・運営組織へ移行するうえで中心的な役割を果たすとともに、競技全体の発展にも大きく貢献している。



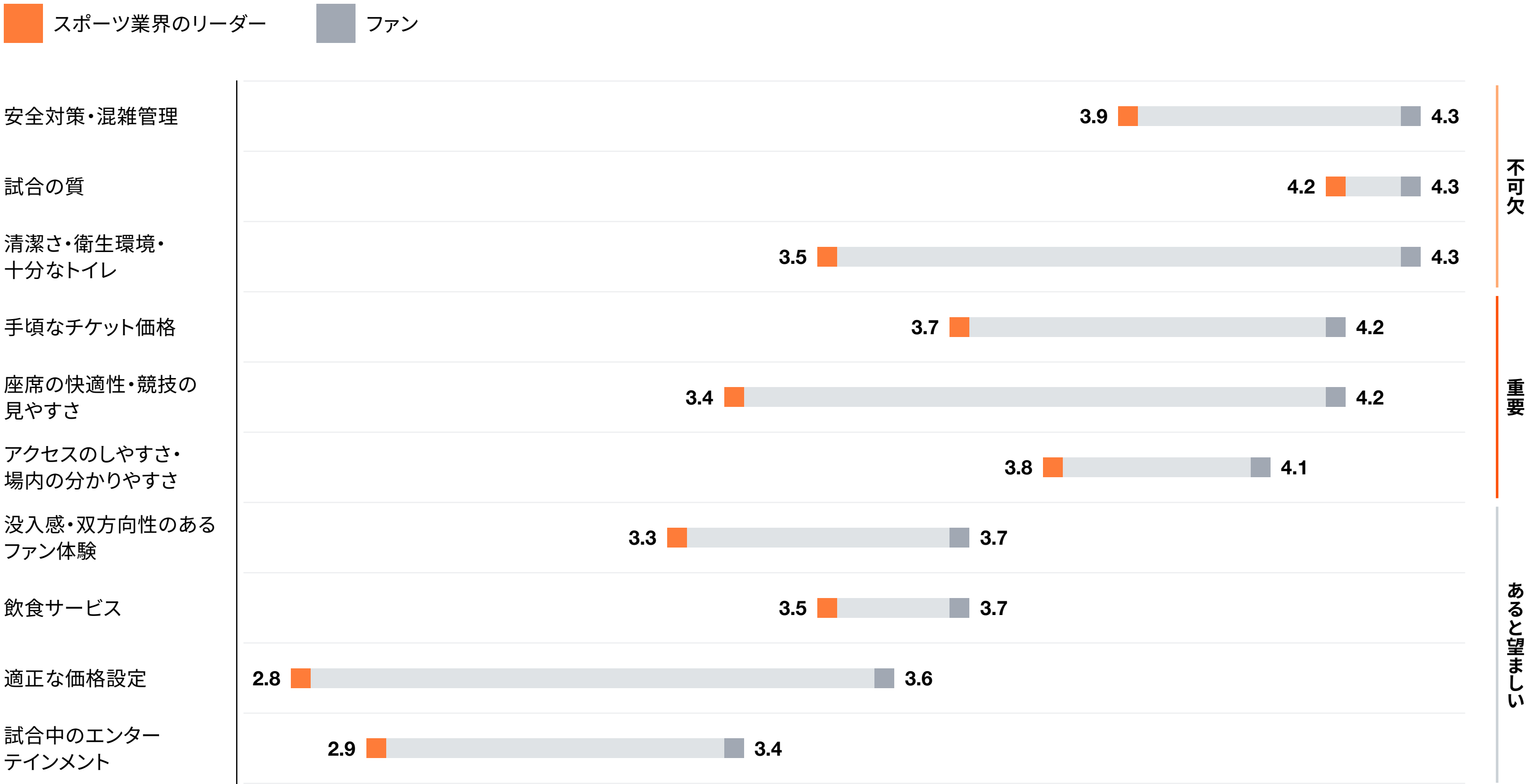
05

スタジアム・ スポーツベニュー

スポーツ業界のリーダーとファンの認識ギャップ： スポーツ業界のリーダーはスタジアム体験における 「清潔さ」と「座席」の重要性を過小評価

スタジアム体験に影響を与える重要な要素

回答者：スポーツ業界のリーダー508名、スポーツファン7,250名、各項目5点満点の平均評価



スタジアム体験については、スポーツ業界のリーダーとファンの間で共通した認識もある。質の高い環境と安全性は不可欠であるという点だ。しかし、それ以外の要素については両者の認識に大きな隔たりがあり、スタジアムへの投資戦略を考えるうえで重要な示唆を与えている。

ファンにとって最も重要なのは、スタジアム体験の基本的な要素である。清潔さや衛生環境、十分な数のトイレは、安全性に次いで重視されている。また、手頃なチケット価格や競技を見やすい座席も重要な要素として挙げられている。これらは「あればよい」という付加価値ではなく、満足度を左右する基本条件である。ファンは、飲食やエンターテインメントなどの付加価値を求める前提として、快適でストレスのない観戦環境を期待している。

一方、スポーツ業界のリーダーは、飲食サービスの充実をより重視する傾向にある。また、アクセスのしやすさや場内の案内・導線についても、ファンの利便性を左右する重要な要素であるにもかかわらず、ファンほど高く評価していない。

スタジアム運営者や投資家へのメッセージは明確である。付加価値のある体験を追求する前に、まず基本を徹底することが重要だ。安全性、十分なトイレの整備、清潔な環境、見やすい座席、分かりやすい案内・導線、そして適正なチケット価格を基盤として整備すべきである。そのうえで初めて、飲食サービスの充実やテクノロジーの活用、エンターテインメント体験といった差別化施策に取り組むことが望ましい。

直近のスタジアム設備投資は収益化につながる改修に偏っており、ファンにとっての「基本」を見落とすリスクがある

スポーツ業界のリーダーは、今後のスタジアムへの設備投資について、収益化につながるテクノロジーを活用した設備・機能の強化に重点が置かれると見込んでいる。最も優先度が高いのは、デジタルチケットと決済機能の統合（61％）であり、スムーズな入場、データ収集の高度化、ダイナミックプライシングなどの収益最適化手法の活用につながることを期待されている。

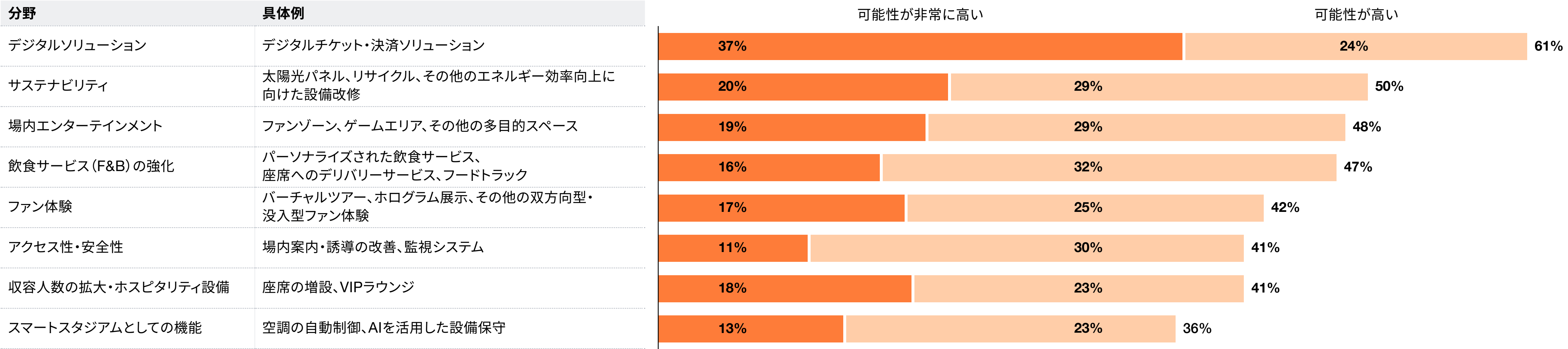
また、半数がサステナビリティやエネルギー効率の向上に関するプロジェクトを計画しており、コスト削減やESG目標の達成に寄与する可能性がある。ほぼ同程度の割合が、場内エンターテインメントや多目的スペースの整備、飲食サービス（F&B）の強化を見込んでいる。いずれも、来場者の滞在時間を延ばし、1人当たりの支出額を増やすことを目的としている。

こうした投資の優先順位は、収益拡大やスポンサー協賛につながりやすい施策に偏っている。一方で、前述した清潔さ、十分な数のトイレ、座席の快適性、分かりやすい場内案内といった、ファンにとっての「基本的な要素」を見落とすおそれがある。

アクセス性や安全性の向上に向けた投資が中位にとどまる中、スタジアム運営者は、デジタルチケット・決済基盤や飲食サービス（F&B）の強化と併せて、ファンの満足度を直接高め、来場・観戦時の不便や負担を軽減するための投資も進めるべきである。

今後3年間におけるスタジアム・インフラへの投資の見込み

回答者：スポーツ業界のリーダー508名、回答割合



スポーツイベントを現地観戦するファンは、価格に見合う観戦体験を高く評価しており、特に若年層でその傾向が強い

スポーツファン全体の75%が、試合開催日の観戦体験は、観戦にかかる費用に見合う、またはそれ以上の価値があると考えている。25～34歳では、その割合は83%に上昇する。

スポーツプロパティにとって、若年層のファンは価格に対して比較的寛容である一方、体験の質に対する期待は依然として高い。ファンのロイヤルティを維持し、反発を招かないためには、手頃な価格を維持しながら、観戦体験の基本的な要素を向上させることが重要である。

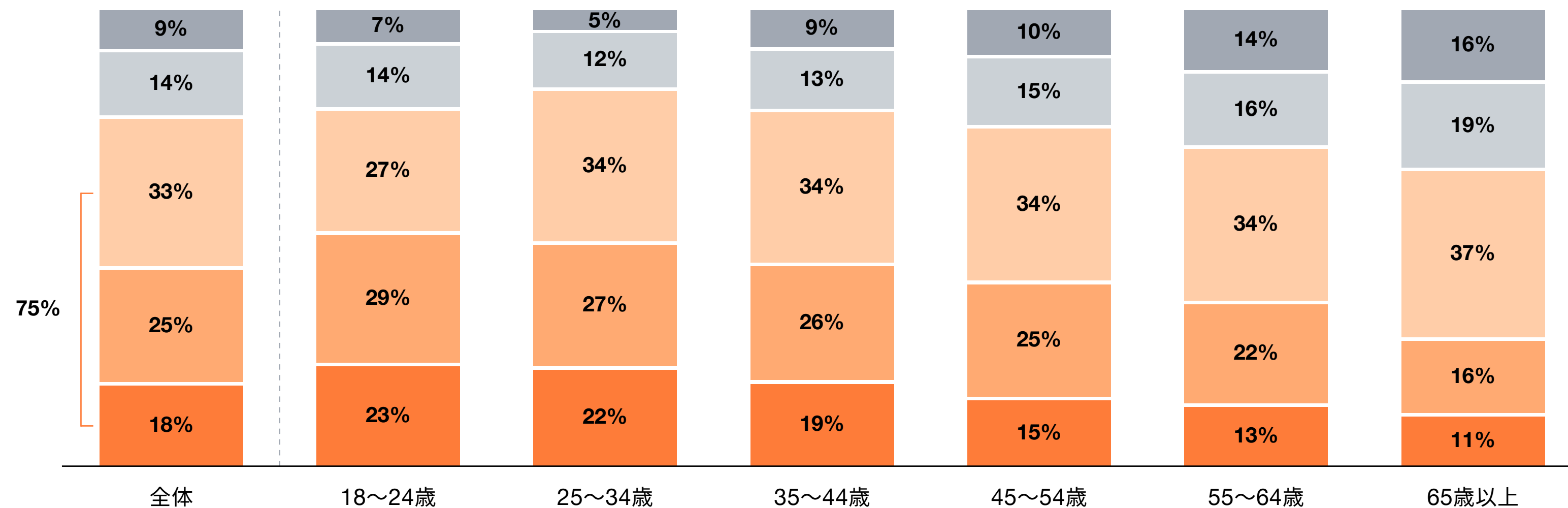
例えば、2026年FIFAワールドカップのチケット価格が発表された際には、長年応援してきたファンが観戦できなくなるおそれがあるとして、ファンから強い怒りや驚きの声が上がった。こうした反発を受け、FIFAは価格カテゴリーを見直し、各試合について、より手頃な価格のチケットを限定的に追加した。



観戦費用に対する観戦体験の評価

回答者：スポーツファン5,788名、回答割合

- 費用にまったく見合わない：得られる体験に対して価格が高すぎる
- 費用にやや見合わない：体験は悪くないが、価格に十分見合っているとはいえない
- 費用に見合う：価格から期待する水準の体験が得られる
- 費用をやや上回る価値がある：価格に対してお得感がある
- 費用を大きく上回る価値がある：価格以上の十分な価値がある



注：「現地でスポーツ観戦をしない」または「分からない」を選択した回答者は、分析対象から除外している（回答者全体の20%）。



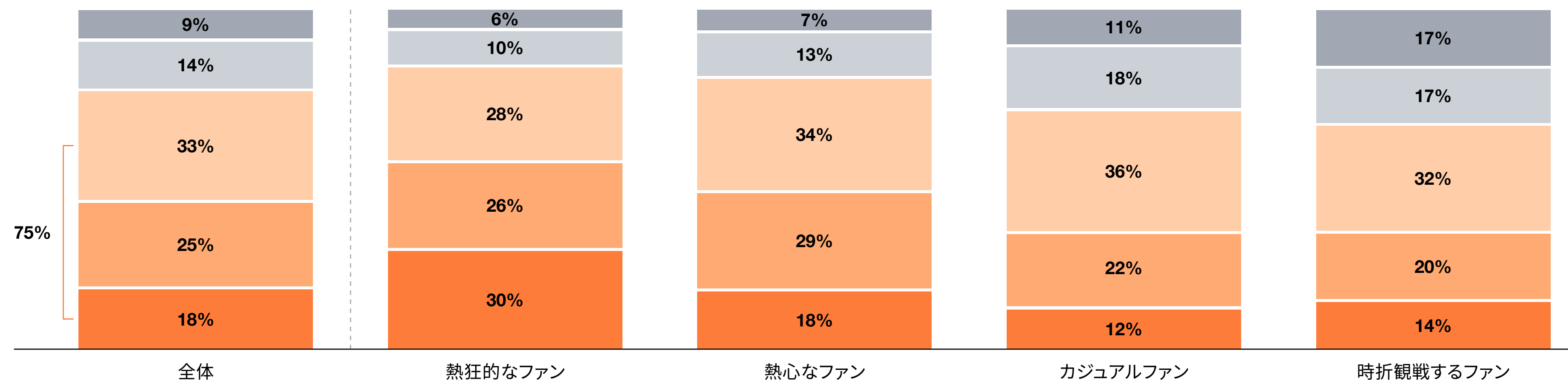
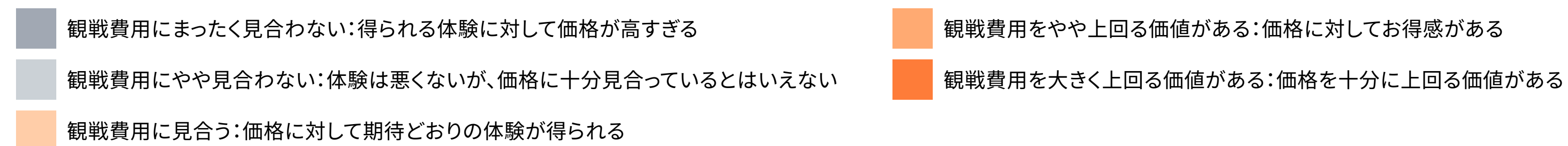
拡張可能な収益モデルを持つスポーツ資産に、資金が流入している。試合当日だけでなく、それ以外の場面でも収益を生み出し、データやメディアを統合するとともに、事業パートナーに対して測定可能なブランド効果を提供できる会場は、より安定した収益基盤を構築し、長期的に価値を高めることができるだろう。

Andrew Fagan氏
Volaro Group マネージングディレクター

熱心なファンほど、スポーツイベントは観戦費用に見合うと考える割合が高い

観戦費用に対する観戦体験の評価

回答者：スポーツファン5,788名、回答割合



観戦体験に対する価値評価は、ファンの熱量とも連動している。熱狂的なファンは、観戦費用と観戦体験のバランスを最も肯定的に評価しており、56%が観戦体験は費用を上回る価値があると回答する一方、費用に見合わないと感じている割合は16%にとどまる。

これに対し、カジュアルファンや時折観戦するファンの評価は分かれている。約3分の1が観戦体験は費用を上回る価値があると回答し、別の約3分の1が費用に見合うと評価する一方、費用に見合わないと感じるファンも相当数存在する。

クラブや会場運営者にとって、観戦体験に対する価値評価はファンのロイヤルティを左右する重要な要素である。設備やサービスの充実、価格戦略の改善、ファンエンゲージメントの強化を通じてカジュアルファンの観戦体験を向上させることで、再来場を促し、長期的な収益拡大につなげることができる。

注：「現地でスポーツ観戦をしない」または「分からない」と回答した者は、分析対象から除外している（回答者全体の20%）

周辺施設・サービスの充実と体験価値の向上が、スポーツ・エンターテインメントを核とした複合開発エリアのあり方を変える

米国の都市再生プロジェクト、欧州各地の歴史ある既存会場、あるいは湾岸協力会議（GCC）諸国で進む超大規模開発のいずれを見ても、共通する傾向は明らかである。周辺施設・サービスの充実と体験価値の向上が、スポーツ・エンターテインメントを核とした複合開発エリアの世界的な開発モデルを塗り替えつつある。会場周辺に、綿密に計画された複合用途の施設や機能を整備することは、もはや「あれば望ましい」という付加的な要素ではない。こうした複合開発エリアは、現代の都市開発を促進する重要な原動力となりつつある。スポーツ、宿泊・飲食施設、住宅、オフィス、商業施設、公共空間、その他の文化施設・サービスを一体化することで、人々が単にお金を使うだけでなく、自ら進んで時間を過ごしたいと思う場所を生み出している。この変化は、スポーツ観戦やライブイベントなどの現地体験を中心に都市が発展するあり方を、根本から変えつつある。

私はスポーツ不動産市場を分析する際、大きく3つの地域に分けて捉えている。米国では、放映権収入やスポンサー収入が引き続き堅調である一方、真の成長余地は会場周辺の不動産にある。スタジアムを、年間15日程度しか活用されない資産から、年間を通じて人々が集う拠点へと転換することで、チーム、都市、地域社会に利益をもたらす新たな経済の原動力を生み出すことができる。

欧州では、課題の性質が異なる。歴史ある会場の近代化が求められている一方、公共財政には制約がある。そのため、適切に設計された官民連携が極めて重要となる。

GCC諸国やアジアの一部では、急速な需要の拡大と人口増加を背景に、まったく新しい複合開発エリアをゼロから整備する必要がある。こうした市場で進んでいるのは、既存エリアの再生ではなく、新たな都市拠点そのものの創出である。

これら全てに共通する背景には、可処分時間の増加がある。生産性が向上し、柔軟な働き方が一般化するにつれて、人々の自由時間は増えていく。そこで重要になるのが、人々がその時間をどこで過ごすかという点である。ここで大きな意味を持つのが、体験そのものに価値を見いだす体験経済である。人々はますます、多様な機能が一体となり、文化的な魅力に富んだ環境で暮らし、働き、余暇を楽しむことを求めるようになっていく。没入感のある施設・サービス、綿密に設計された空間、ライブエンターテインメントを組み合わせることで、曜日を問わず、人々が日常的に関わりたいたいと思うコミュニティが生まれる。

テクノロジーは、こうした環境の実現を支えている。データとAIを活用することで、顧客をより深く、より迅速に理解し、的確な意思決定を行うとともに、一人ひとりに合わせた体験を提供できる。例えば、プロモーションの最適化、イベントやコンテンツ編成の改善、ファンの嗜好に応じた商業・小売サービスの展開などである。一方で、同じくらい重要なのは、パーソナライズされた体験が、人々と共有する体験に取って代わるものではないと認識することである。

誰もが異なるコンテンツを異なる時間に視聴する時代にあって、リアルタイムのスポーツ観戦は、今なお人々がとも

に体験できる数少ない文化的な共有機会の1つである。そこから生まれる一体感には大きな力がある。だからこそ、会場とその周辺に整備される施設や空間は、そのつながりを損なうのではなく、さらに強めるものでなければならない。

こうした点は、これらのプロジェクトが極めて複雑であることを示している。建設するのは単なるスタジアムではない。経済・社会・文化の各側面で長期的に機能するエコシステムを構築するのである。そのためには、不動産開発に関する高度な専門知識、スポーツに対する深い理解、そして政府、地域社会、民間の事業パートナー間の連携が欠かせない。

さらに、近年ますます確保が難しくなっている、長期的な視点に立った投資資金も必要となる。多くのプロジェクトは、成熟するまでに10年以上を要する。継続的な投資がなければ、より広範な複合開発構想を実現し、維持することはできない。

Sereghは、各地域に根差したスポーツ・エンターテインメント不動産開発に特化した独自のグローバルプラットフォームを通じ、今後10年間で世界30都市に総額1,000億米ドルを投資することを目指している。これにより、海外直接投資（FDI）や貿易の促進、スポーツ外交、文化交流をはじめとする幅広い価値の創出を図っていく。

結局のところ、これはスポーツの枠を超えた取り組みである。人々が体験を共有することで活気が生まれ、地域経済を支え、人々が望む暮らし方や時間の過ごし方の変化にも対応できる、持続的なコミュニティを形づくるのが目的である。



Jonathan Fascitelli氏は、Sereghの創業者兼会長であり、Harris Blitz Sports & Entertainment Real Estateの元最高経営責任者（CEO）である。これまでに総額160億米ドルを超える投資に携わっており、特に複合用途不動産の開発や大規模事業の運営において豊富な経験を有する。

この変化はまだ初期段階にあり、地域ごとに異なる課題も存在する。しかし、進むべき方向は明確である。これからの時代に求められるのは、スポーツ、不動産、地域社会を一体化し、試合開催日だけでなく、年間を通じて人々が集い、機能する環境を生み出す複合開発である。

06

スポーツ インテグリティ

競技そのものや競技結果に直接影響を及ぼす不正行為が、スポーツにおけるインテグリティ(公平性)に対する最大の脅威とみなされている

八百長やドーピングなど、競技結果に直接影響を及ぼすインテグリティ上の問題は、商業面および評判面で最も大きな影響をもたらす傾向にある。これは、プロスポーツに対してファンが期待する公平性を損なうためである。試合結果が操作されている、あるいは不正な手段によって競技力が高められていると受け止められれば、信頼は急速に失われる。

ガバナンスの脆弱性は、脅威の順位としては下位に位置するものの、競技の内外で生じる不正操作や不正行為を長期的に抑制するための基盤となる。責任の所在の明確化、強固な管理体制、透明性の高い意思決定、独立した監督機能は、問題の発生を防ぎ、幅広いステークホルダーからの信頼を高めるうえで重要である。

インテグリティの強化を目指す組織は、まず競技を不正操作や結果の歪曲から守ることを優先し、そのうえで、ガバナンス、モニタリング、一貫したルールの執行を通じて、保護措置を組織全体へと広げていく必要がある。

こうした取り組みは、スポーツが直面する最大のリスクに対する第一の防御線を構築するとともに、リスクを最小限に抑えながら、組織全体で保護措置を強化していくための基盤となる。

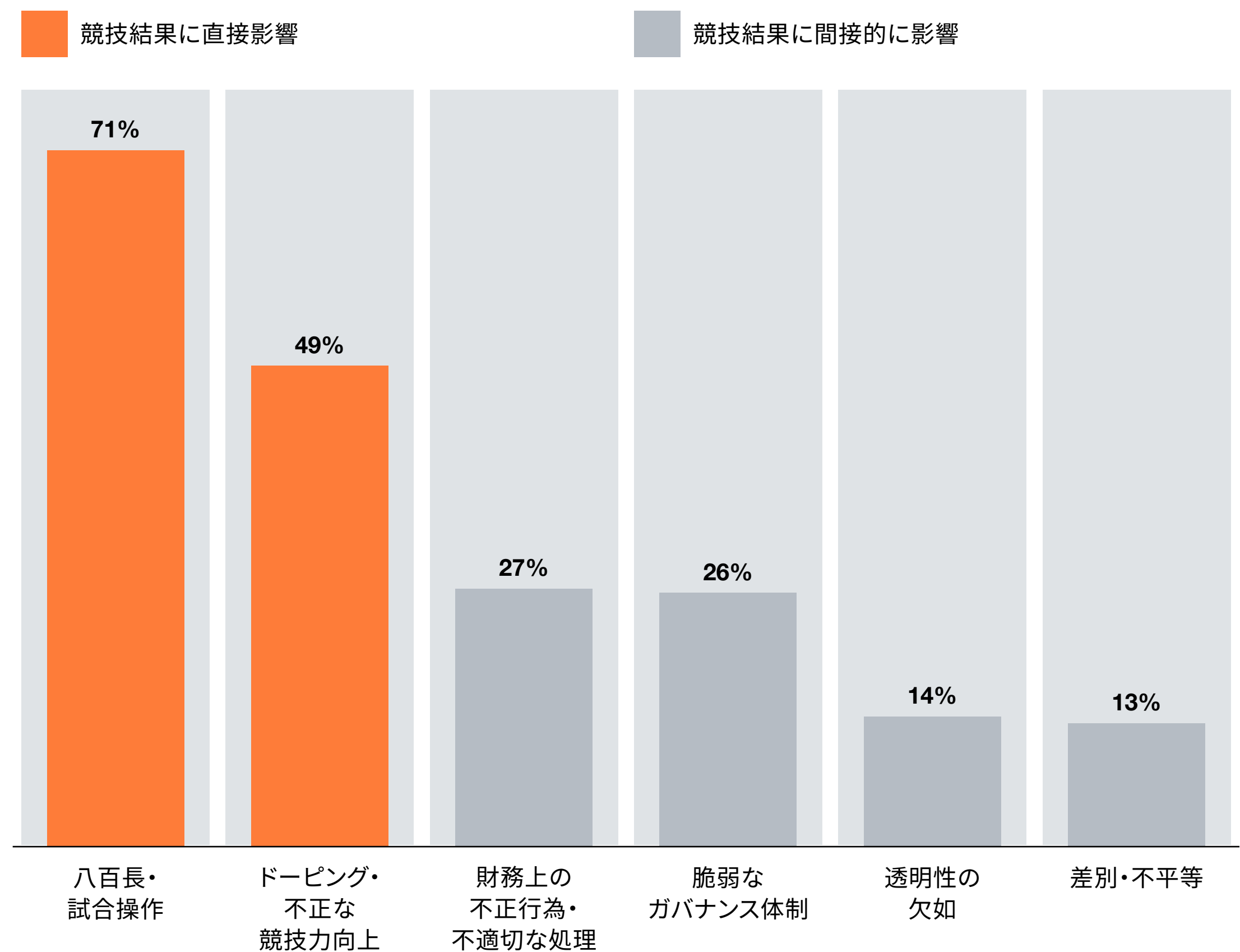
75%

のスポーツ業界のリーダーは、インテグリティを損なう行為がスポーツの将来にとって最大の商業リスクの一つであると考えている(「強くそう思う」39%、「そう思う」36%)。一方、「そう思わない」または「まったくそう思わない」と回答した割合は、わずか7%にとどまる。



スポーツ競技におけるインテグリティに対する最大の脅威

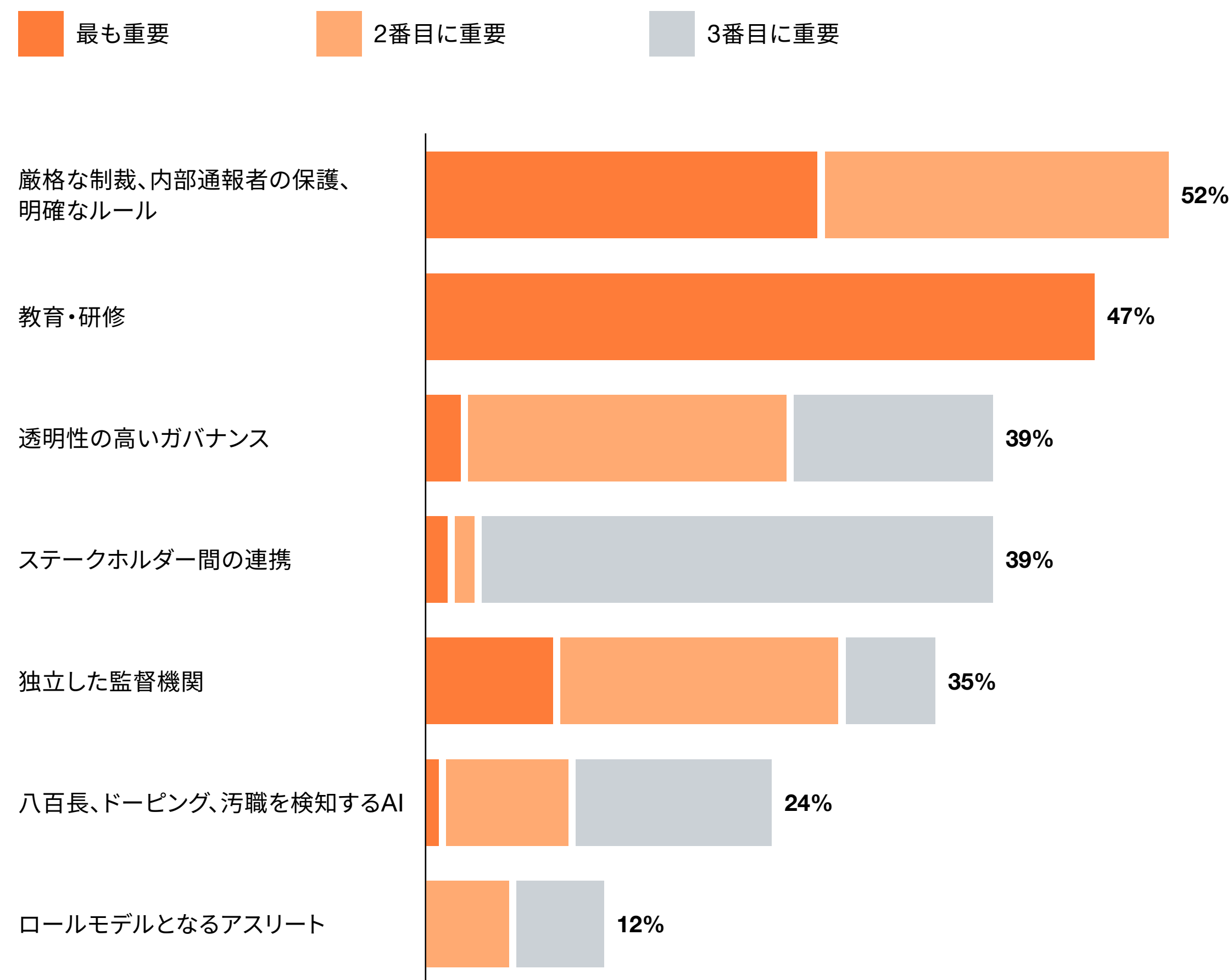
回答者: スポーツ業界のリーダー465名、回答の割合(上位2つを選択)



スポーツにおけるインテグリティの確保は複雑であり、多面的な施策が求められる

スポーツにおけるインテグリティを確保するために最も効果的な施策

回答者：スポーツ業界のリーダー517名、回答の割合（上位3つを選択）



効果的な施策に関するスポーツ業界のリーダーの見方が多様であることは、スポーツにおけるインテグリティの確保が複雑であり、単一の解決策では対応できないことを示している。必要となる施策の組み合わせは、競技の成熟度や特性、マーケットの範囲によって異なるため、強固なインテグリティ体制を構築できるよう、それぞれの競技に応じて設計する必要がある。

その中でも、スポーツ業界のリーダーは、明確なルールと手続き、厳格な制裁、内部通報者の保護が最も効果的であると考えている（52％）。これらは問題発生後の対応という側面が強いものの、一貫して適用することで抑止力が働き、将来の違反行為を減らすことにつながる。

一方、教育・研修（47％）は、予防的な取り組みの中核をなす。グローバルかつ多様なスポーツのエコシステムにおいて、共通の倫理基準を形成し、不正操作が行われる余地を減らすうえで重要な役割を果たす。

回答割合は相対的に低いものの、透明性の高いガバナンス、ステークホルダー間の連携、独立した監督体制も、制度を実効的に機能させ、長期にわたって信頼を維持するために不可欠である。

81%

のファンは、アスリートの不正行為に対して、より厳しい制裁を科すべきだと考えており、スポーツの公正性がファンの観戦・視聴を支える重要な要素であることを示している。



コンプライアンス対応から、 スポーツにインテグリティを根付かせる文化へ

過去10年間を振り返ると、スポーツのインテグリティをめぐる議論は、一部の関係者に限られた論点から、スポーツガバナンスの中心的なテーマへと変化してきた。10年前、インテグリティは、必要性こそ認識されていたものの、積極的に推進されることはほとんどなく、単なるコンプライアンス上の要件として扱われることが多かった。しかし、その後、状況は変化した。現在では、インテグリティに対する認識が高まり、専門に担う部門も増えるとともに、スポーツにおけるインテグリティの本質についても、より広く理解されるようになっていく。

最も大きな変化の1つは、透明性の高まりである。不正を告発する人々が勇気を持って声を上げることが、変革を促す大きな力となっている。正式な通報制度が十分に整備されていない、あるいは存在しない環境であっても、今では個人が問題を公にする手段を持つようになった。こうして問題が可視化されることで、責任ある組織には、価値観の観点からだけでなく、リスク管理の観点からも、実際に行動することが強く求められている。求められていることは明確である。競技団体は信頼に足る存在でなければならず、その信頼は言葉だけではなく、行動によって築かれるものである。

しかし、こうした進展にもかかわらず、インテグリティを損なう行為がもたらすリスクの大きさと、そのリスクを軽減するための基準、プロセス、組織行動への投資との間には、依然として隔たりがある。

課題は、予防には資源と継続的な取り組みが必要である一方、何も対策を講じなかった場合の影響は、実際に問題が発生するまで明確にならないことが多い点にある。問題が起きたときに初めて価値が明らかになる可能性のある仕組みよりも、成長や競技力向上への投資の方が、その必要性を説明しやすい。さらに、インテグリティが戦略上の優先事項ではなく、単なるリスク軽減策として捉えられることが少なくないことも、この状況をより難しくしている。

今後10年間で、インテグリティを取り巻く環境はさらに複雑になると見込まれる。データ量の増加やテクノロジーの進歩により、監視やインテグリティを守る取り組みを支援する新たな手段がもたらされる可能性が高い。

最大の課題は、単にデータを収集することではなく、予防のためにデータをどのように有効活用し、包括的な仕組みに組み込んでいくかにある。

変化のスピードは極めて速く、最も真摯に取り組む組織でさえ、対応が追いつかないことがある。競技団体は、新たな情報を的確に読み取り、それに応じて仕組みを適応させながら、絶えず自らを変革していかなければならない。こうした変化を継続的に把握し、対応することは任意ではなく、信頼性と信用を維持するうえで不可欠である。

結局のところ、スポーツのインテグリティは、ルールやその執行だけの問題ではない。組織文化やリーダーシップ、そして目を背けたくなる事実にも向き合う意思が問われるものである。進展のためには、アスリートや審判・競技役員、運営関係者、ファンに至るまで、全ての関係者の取り組みが欠かせない。今後を形づくるのは、意識向上、教育、強固な仕組みに投資する覚悟を持ち、インテグリティを単なる規制上の要件ではなく、スポーツそのものを支える基盤であると理解する人々である。

将来について、私は楽観的に捉えている。必要なツールも認識も、すでに整いつつある。今求められているのは、スポーツの長期的かつ健全な発展を見据え、一貫性と透明性をもって行動する強い意思である。



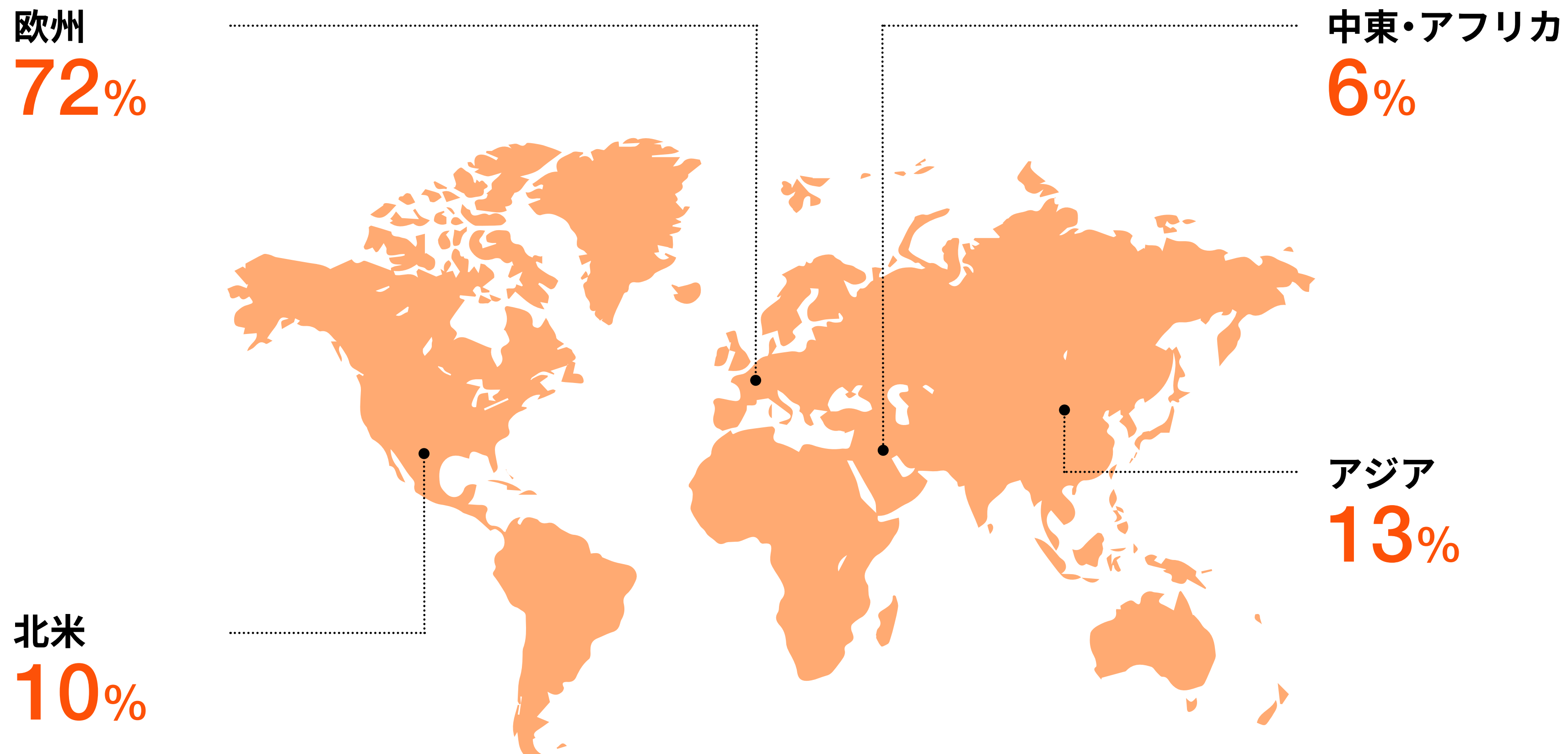
Alex McLin氏は、スイスを拠点に活動するスポーツガバナンスの専門家である。現在は、FIFA Foundationの独立したセーフフットボール支援部門「YourSide」のユニットリードを務めるほか、スポーツ仲裁裁判所(CAS)の仲裁人も務めている。これまで、国際馬術連盟(FEI)のCEO兼事務総長や、Gymnastics Ethics Foundationの初代ディレクターをはじめ、複数の国際競技団体で要職を歴任してきた。

調査概要

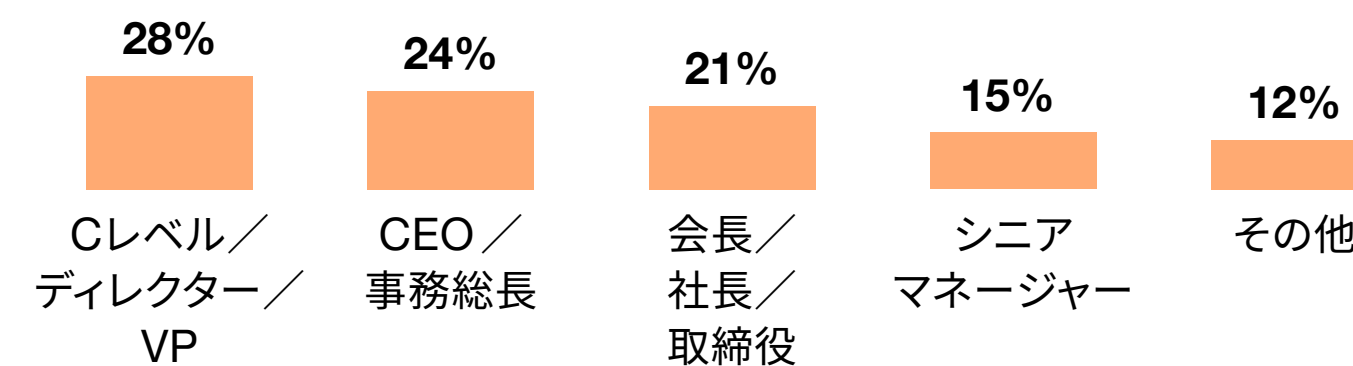
スポーツ業界の リーダー向け調査

48カ国のスポーツ業界のリーダー517名から
回答を得た。

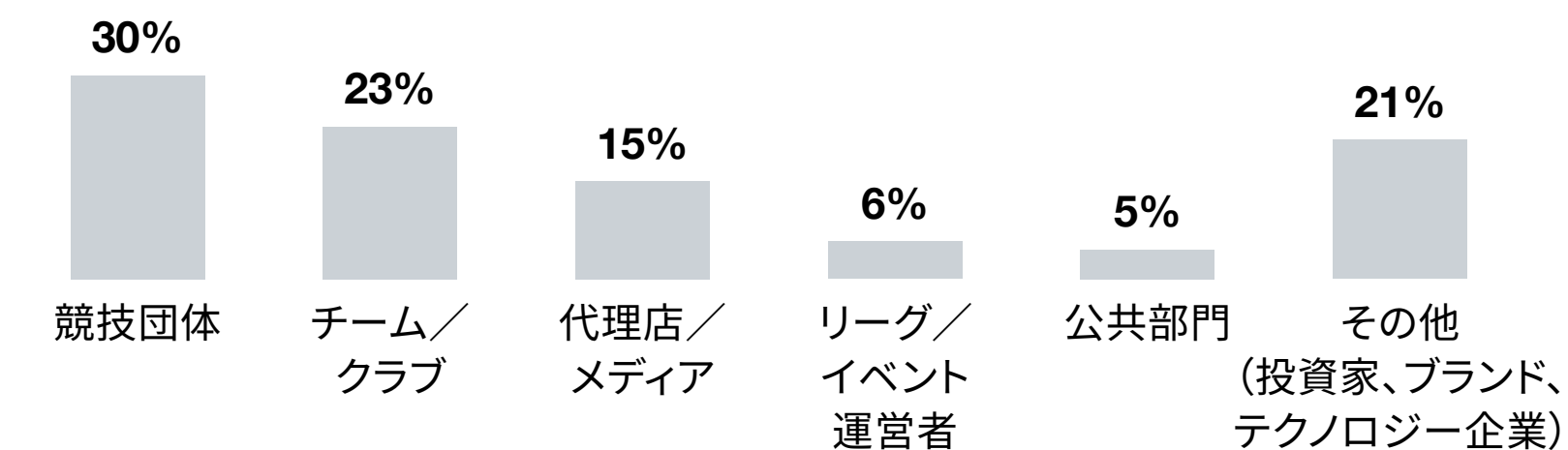
最も精通している地域のスポーツ市場別の回答者構成



役職階層別の回答者構成



組織種別の回答者構成



スポーツファン 向け調査

17カ国の、スポーツファンであると回答した
7,250名から回答を得た。

ファンの熱量

熱狂的なファン

複数のスポーツを熱心に追い、試合を定期的に
観戦するとともに、さまざまなプラットフォームで
チームやアスリートを積極的にフォローしている

熱心なファン

お気に入りのチームやスポーツを継続的に追っ
ているが、全ての試合や大会を観戦するわけ
ではない

カジュアルファン

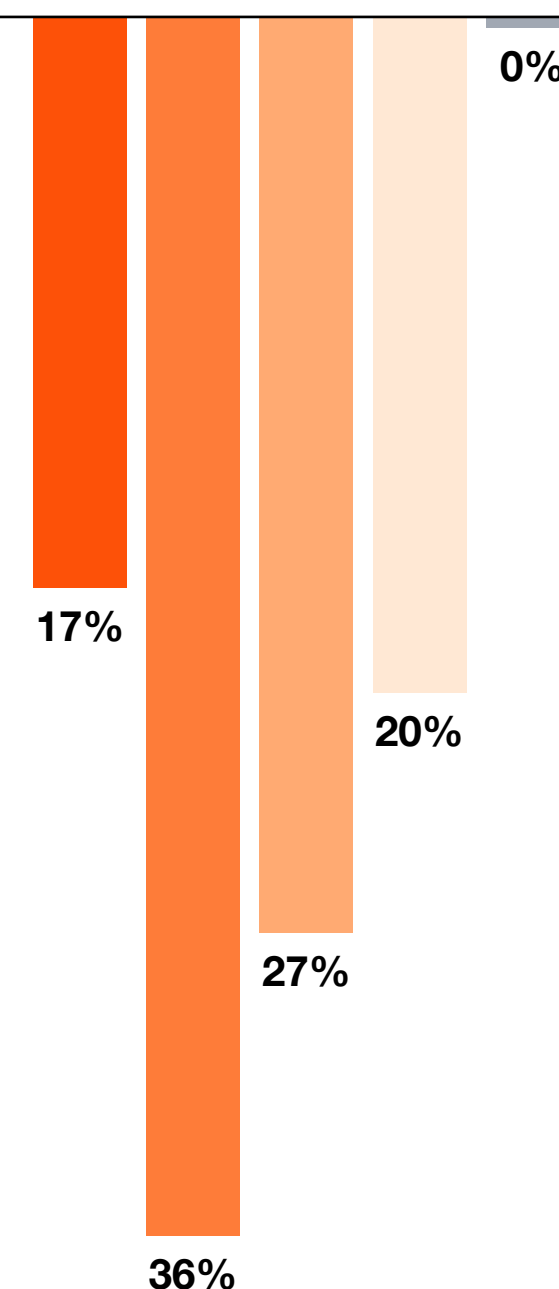
主要な大会を観戦し、主なニュースも確認するが、
日常的にスポーツを追っているわけではない

時折観戦するファン

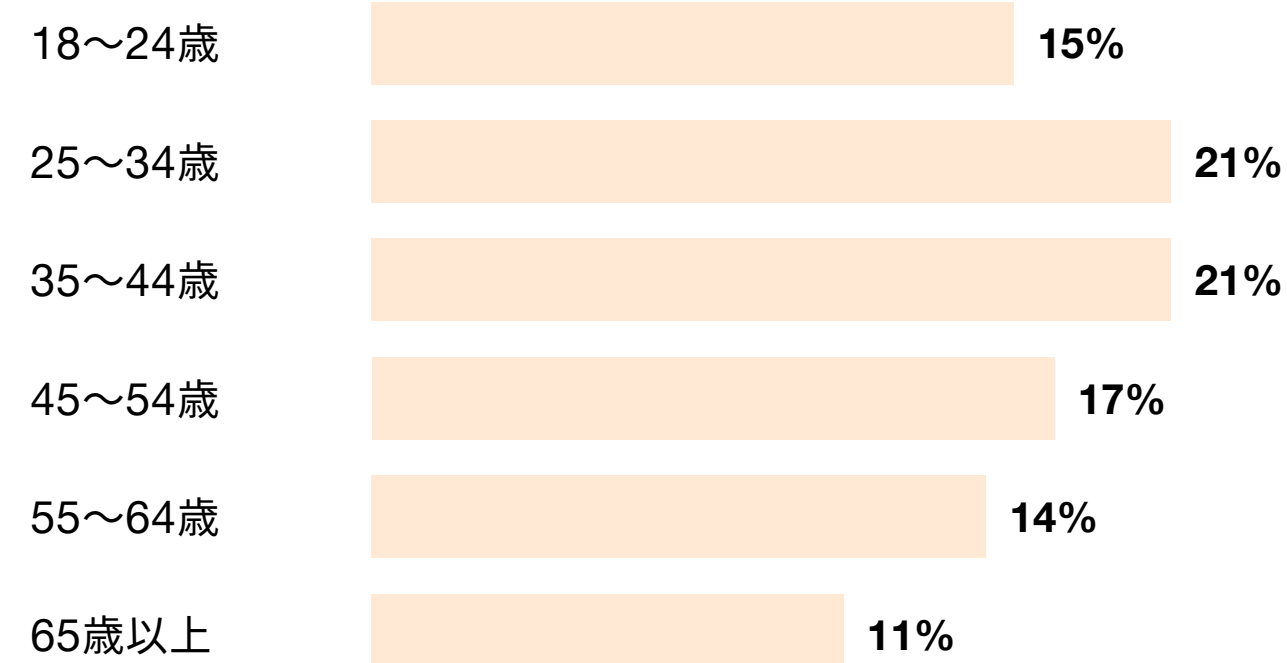
大きな大会や、友人・家族が関心を持っていると
きに限って観戦する

スポーツファンではない

スポーツを積極的に追ったり観戦したりしない
(該当する回答者は調査対象外)



年齢



調査対象国



性別

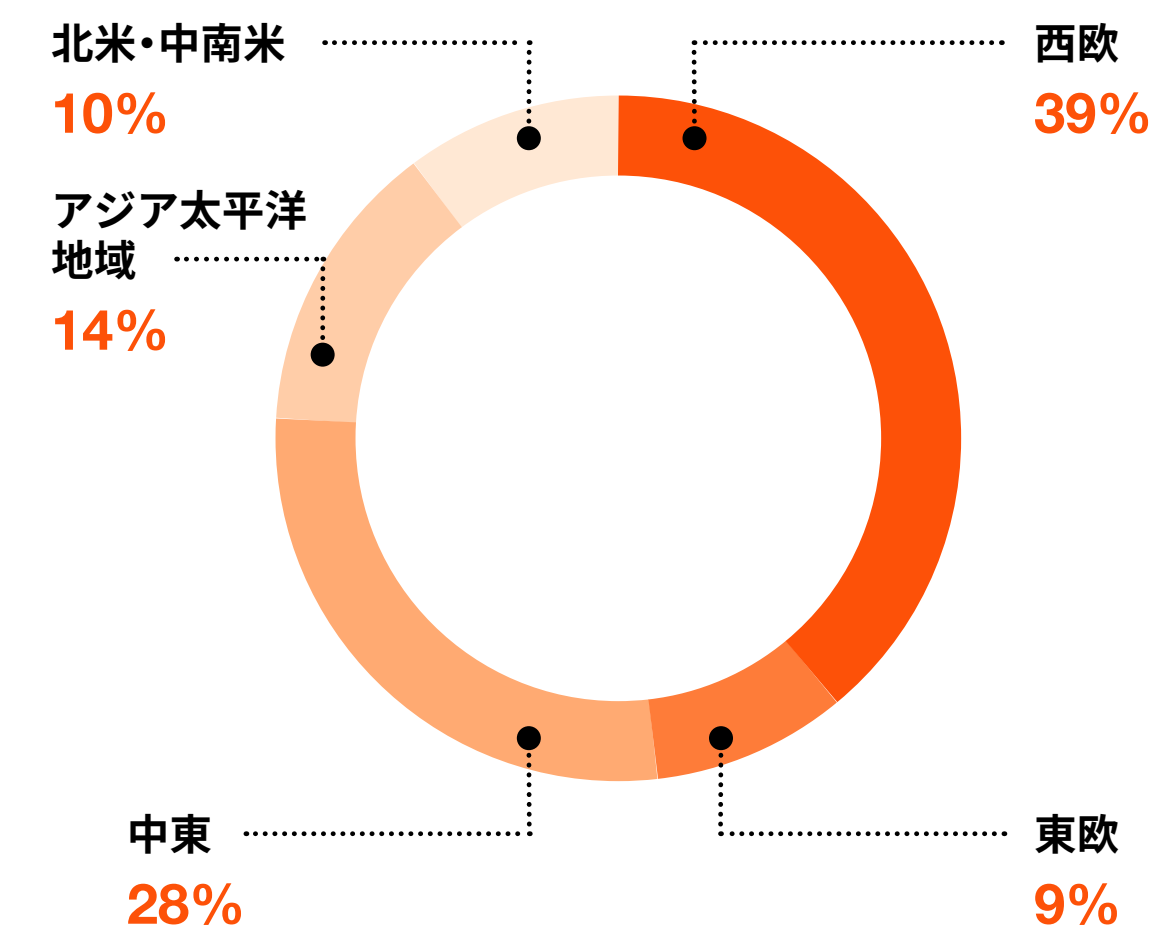
55%

男性

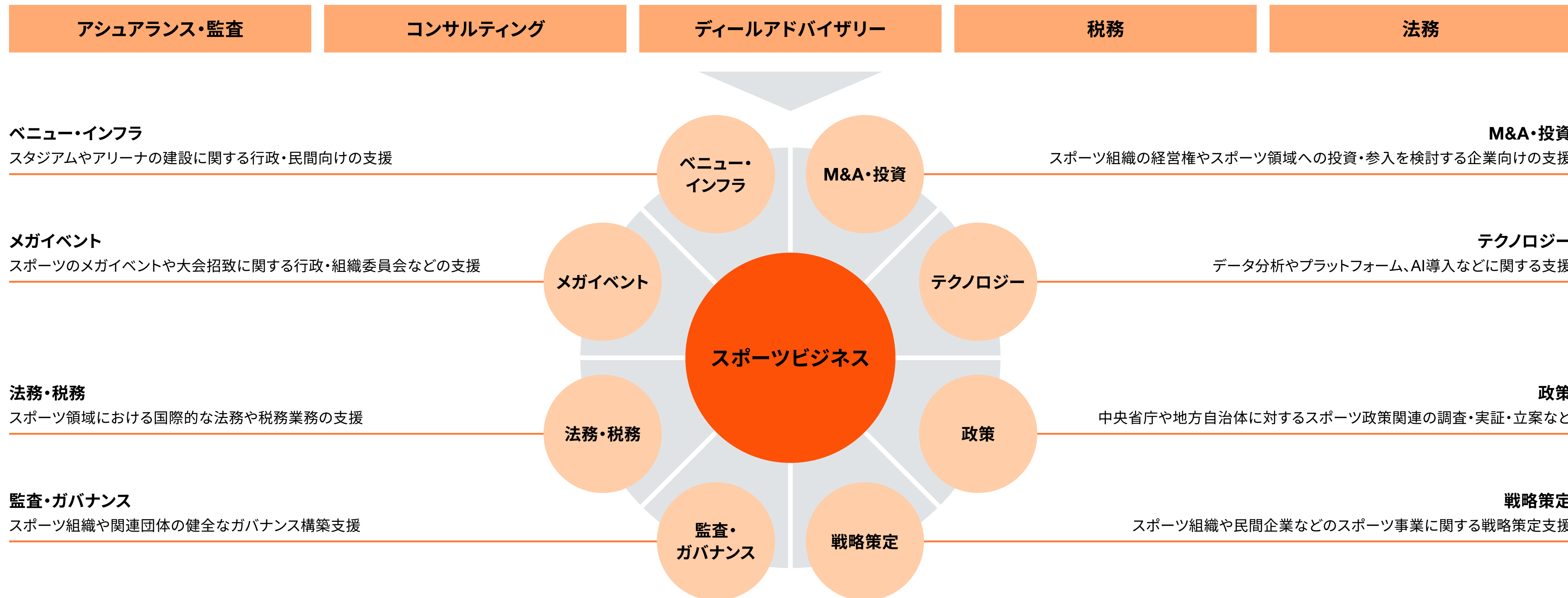
45%

女性

地域



PwCのメンバーファームの持つ卓越した専門性を結集し、 スポーツ産業の複雑な課題を解決します





PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



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14,400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、クライアントが複雑性を競争優位性へと転換できるよう、信頼の構築と変革を支援します。私たちは、テクノロジーを駆使し、人材を重視したネットワークとして、世界137の国と地域に364,000人以上のスタッフを擁しています。監査・保証、税務・法務、アドバイザリーサービスなど、多岐にわたる分野で、クライアントが変革の推進力を生み出し、加速し、維持できるよう支援します。

本報告書は、PwCメンバーファームが2026年5月に発行した『PwC Global Sports Survey (9th 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>

発刊年月：2026年10月 管理番号：I202606-05

© 2026 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.