



eスポーツアリーナで 成功するために

Going for Gold

目次

1. はじめに
2. 盛り上がる市場
3. 必ずしも新しい業界ではない
4. 機会を開く
5. おわりに



1.
はじめに



2.
盛り上がる市場



3.
必ずしも新しい
業界ではない



4.
機会を開く



5.
おわりに

01



はじめに

eスポーツは、目立たないながらも、世界で最も急成長を遂げているスポーツの1つです。従来はハードコアなファン層が中心でしたが、それがここ数年で、多様な国や世代で構成される数千万人のオーディエンス——それとほぼ同じ数の参加者——に置き換わりつつあります。

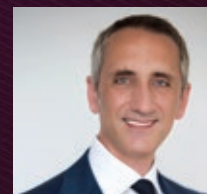
メディア・エンターテインメント業界のあらゆる分野の企業が続々と参入し、ますます増え続ける、テクノロジーに詳しく裕福なeスポーツファン——世界的なパンデミックのような逆境の中でも、極めてアクセスしやすく、高いレジリエンス（適応力）を持つオーディエンス——を獲得しようとしています。

eスポーツ市場の成長の初期段階では、PCハードウェアとソフトウェア、周辺機器、ゲーミング機器などeスポーツに密接に関連したセクター内の企業やブランド——エンデミックな企業やブランド——が業界を占有していました。

しかし、eスポーツの機会はエンデミックな企業に限定されたものではありません。この

レポートでは、どうしてeスポーツが——「非エンデミック」な企業やブランドにとっても——従来のスポーツ業界やゲーム業界の次の進化形態であるのか、その理由について考察します。つまり、eスポーツを新しい市場と見るのではなく、自社の主力事業の隣接セクターと捉えるべきなのです。

メディア企業や、従来型のスポーツブランド企業、通信企業は、正しい戦略と知見をもって、どのようにeスポーツの機会を活用することができるのか、また、概略的な視点から、規制当局の役割と先見的なアプローチが、成長初期特有の困難への対処にいかに関与するかについて考えます。



Alfonso Marone
Partner

UK Head of Deal Advisory & Strategy
Technology, Media & Telecoms
KPMG英国



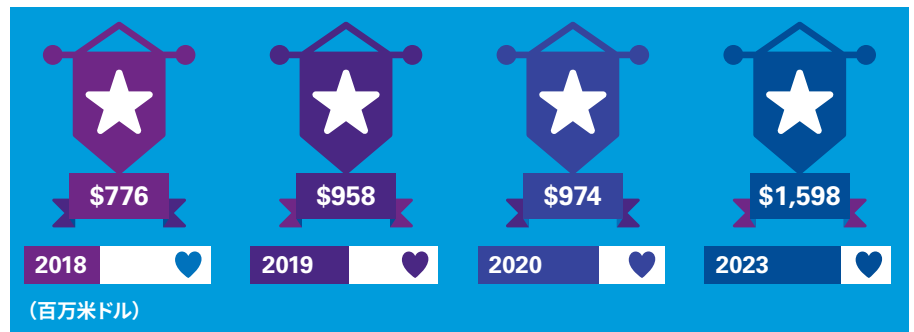
02

盛り上がる 市場

eスポーツは、オーディエンスの規模、セクターによる収益額ともに急激に拡大しています。

eスポーツ業界は急激な成長を遂げており、すでにかかなりの市場規模に達しています。League of Legends、Dota 2、Counter Strike: Global Offensive、Call of Duty、Fortnite、Overwatchなど世界的に人気の高いeスポーツゲームに加えて、FIFA、NBA2Kなどのスポーツ関連ゲームに牽引され、2023年の世界のeスポーツ収益は、2018年の7億7,600万米ドルのほぼ2倍の16億米ドルに達すると予想されます¹。

eスポーツ収益の成長予測



出典: Newzoo 2020 Global eSports Market Report, July 2020 Update



eスポーツのオーディエンスは、2023年には世界で6億4,600万人に達する見込みです。



1.
はじめに



2.
盛り上がる市場



3.
必ずしも新しい
業界ではない



4.
機会を開く



5.
おわりに

eスポーツのトップトーナメントのオーディエンスは、米国の主要スポーツトーナメントに匹敵します。2019年のLeague of Legends ワールド・チャンピオンシップ・ファイナルは、約1億人のユニーク視聴者数を集めました²。これに対し、同年のスーパーボウル（NFL優勝決定戦）の視聴者数は9,800万人でした。

実際、eスポーツの視聴者数は2019年の時点において世界で4億4,300万人と、アメリカンフットボールとラグビーを合わせた数字を上回っており、なおも急速に拡大しています。eスポーツのオーディエンスは、2023年には世界で6億4,600万人に達すると見込まれ、このオーディエンス数の増加は、特に、インターネットアクセスとITインフラの向上が進む東南アジア、中南米、中東・アフリカの新興市場の成長に牽引されています。

スポーツの種目別視聴者数の比較
(単位：十億人／2019年)



出典：GreenManGaming 2019 Esport Report

2 <https://www.cnbc.com/2019/04/14/league-of-legends-gets-more-viewers-than-super-bowlwhats-coming-next.html>

eスポーツで拡大しているのはオーディエンスの規模だけではありません。賞金総額も増加しています。

最大級のeスポーツトーナメントの賞金は、確立された従来型のスポーツトーナメントの優勝賞金に匹敵する額になっています。たとえば、2019年のDota 2トーナメント、ザ・インターナショナルのトップ5プレイヤーは、それぞれ310万米ドルを獲得しています。他方、全米オープンテニスのシングルス優勝者はそれぞれ390万米ドル、ウィンブルドンのシングルス優勝者は300万米ドル、インディ 500の優勝者は260万米ドルの賞金を獲得しています。

伝統的なトーナメントと比較した
eスポーツの賞金総額 (2019年)

6,000万米ドル
フェデックスカップ (ゴルフ)

1,250万米ドル
全米オープンゴルフ

5,720万米ドル
全米オープンテニス

3,430万米ドル
Dota2 ザ・インターナショナル2019

4,940万米ドル
ウィンブルドンテニス

1,530万米ドル
Fortniteワールドカップ・ファイナルズ – ソロ

1,310万米ドル
インディ 500 (モータースポーツ)

1,510万米ドル
Fortniteワールドカップ・ファイナルズ – デュオ



eスポーツの人気は過去10年以上にわたり急激な盛り上がりを見せていますが、2020年は新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) によるパンデミックが従来型スポーツに影響を与えたことから、その成長の勢いが増しています。



1.
はじめに



2.
盛り上がる市場



3.
必ずしも新しい
業界ではない



4.
機会を開く



5.
おわりに

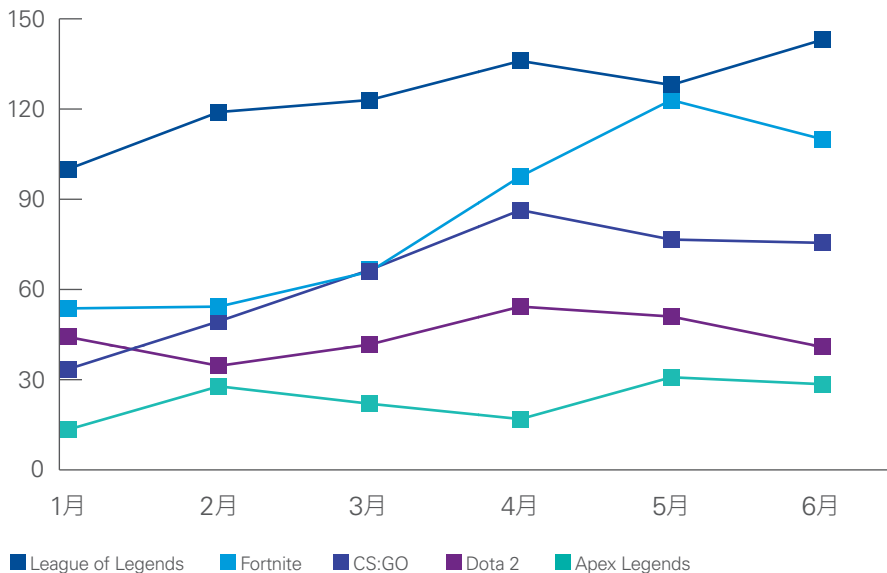
レジリエンスは相対的に高く、リスクは相対的に低い

eスポーツ業界は、従来型スポーツよりも外部の影響に対するレジリエンスが高く、したがって、ステークホルダーが被るリスクは相対的に低くなっています。

eスポーツの人気は過去10年以上にわたり急激な盛り上がりを見せていますが、2020年はCOVID-19によるパンデミックが従来型スポーツに影響を与えたことから、成長の勢い

が増えています。eスポーツは、そのバーチャルの特性により、パンデミックの影響から逃れられたばかりか、従来型ライブスポーツイベントが減少したのを機に、新たな参加者と視聴者を惹きつけることができました。多くの従来型スポーツが生き残りを模索している間に、オンラインスポーツコンテンツの消費は史上最高に達しています。経済の先行きが不透明な中で、こうした状況がスポンサー企業にとってのeスポーツの魅力度を一層高めているのです。

主要eスポーツの視聴者数に対するCOVID-19の影響 (総視聴時間/単位：百万時間/2020年上半期)



出典：Newzoo

当然ながら、従来型のスポーツリーグやクラブは、スポーツファンとのオンラインエンゲージメントによる収益増やブランド強化の可能性にいち早く目を付けています。多くのリーグやクラブは、スポンサー企業と共同で、舞台裏やライフスタイルコンテンツなど独自の対話型コンテンツをソーシャルメディアで公開する取組みをすでに行っています。

2004年には、サッカーの世界運営組織であるFIFAが、FIFAインタラクティブワールドカップを立ち上げました。これは2018年にFIFA eワールドカップと改名され、例年200万人以上がエントリーし、さらに全世界で数百万人の視聴者を惹きつけています。同様に、北米ではメジャーリーグサッカー（MLS）が2018年にeMLSを発足させてMLSの通常のコンペティ

ションと並行運営をしているほか、英国のeプレミアリーグは2020年にライブストリーミングとソーシャルプラットフォームで合計1億5,000万人の視聴者を集めました。

2017年に開始されたフォーミュラ1（F1）eスポーツシリーズは、世界123カ国で視聴され、ソーシャルメディアで2,000万回以上のインプレッションが発生しています。2020年はパンデミックの中でこれが一段階進化し、中止や延期となったレースに代わるバーチャルグランプリシリーズが始まりました。初戦の「バーチャルバーレーンングランプリ」は、320万人以上のオンライン視聴者を集めたほか、英国のSky Sportsなどのテレビでも放映され、約120万人の視聴者を誘引しました³。

3 <https://www.sportspromedia.com/news/f1-virtual-bahrain-grand-prix-online-viewers-streaming-esports-julian-tan>

03



必ずしも 新しい業界 ではない

eスポーツのバリューチェーンは従来のスポーツ業界のバリューチェーンを反映しているため、シナジー効果を活かしやすくなっています。

eスポーツ業界が成熟するにつれ、主要なバリューチェーンは従来型スポーツのバリューチェーンに似た形を取るようになり、非エンデミックな企業やブランドにとって機会を活かしやすく、なじみ深い状況が生まれています。

- 独立運営かゲームパブリッシャー運営のeスポーツリーグが、独自のトーナメントを主催する
- 従来型スポーツチームと同様に、チームやプレイヤーの代表がトーナメントに出場する
- 放送局や会場運営企業が、会場ライブ、従来型メディアチャンネル、オンラインストリーミングプラットフォーム（例：Twitch、YouTube）などの各種メディアチャンネルを使用してトーナメントの興行を行う
- オーディエンスは、プラットフォームやシーズンチケットの申込み、好きなチームへの寄付、グッズ購入を通じてeスポーツコンテンツにかかわる

eスポーツと従来型スポーツのエコシステムの重要な違い——そして、非エンデミックなブランドにとって大きな魅力の1つ——は、eスポーツプレイヤーとオーディエンスの間に高い双方向性があることです。

ストリーミングプラットフォームに組み込まれたソーシャル要素によって、ファンは好きなチーム、プロのプレイヤー、他のファンと関係を持つ機会が得られます。この相互関係により、eスポーツは従来型スポーツよりもはるかにファンとの距離が近いものとなっています。

このように、オーディエンスのエンゲージメント水準はeスポーツの方が常に高く、それゆえ、企業やブランドにとって、eスポーツはスポンサーシップや広告という手段を通じてファンにリーチするための、またとない機会になっているのです。



1.
はじめに



2.
盛り上がる市場



3.
必ずしも新しい
業界ではない

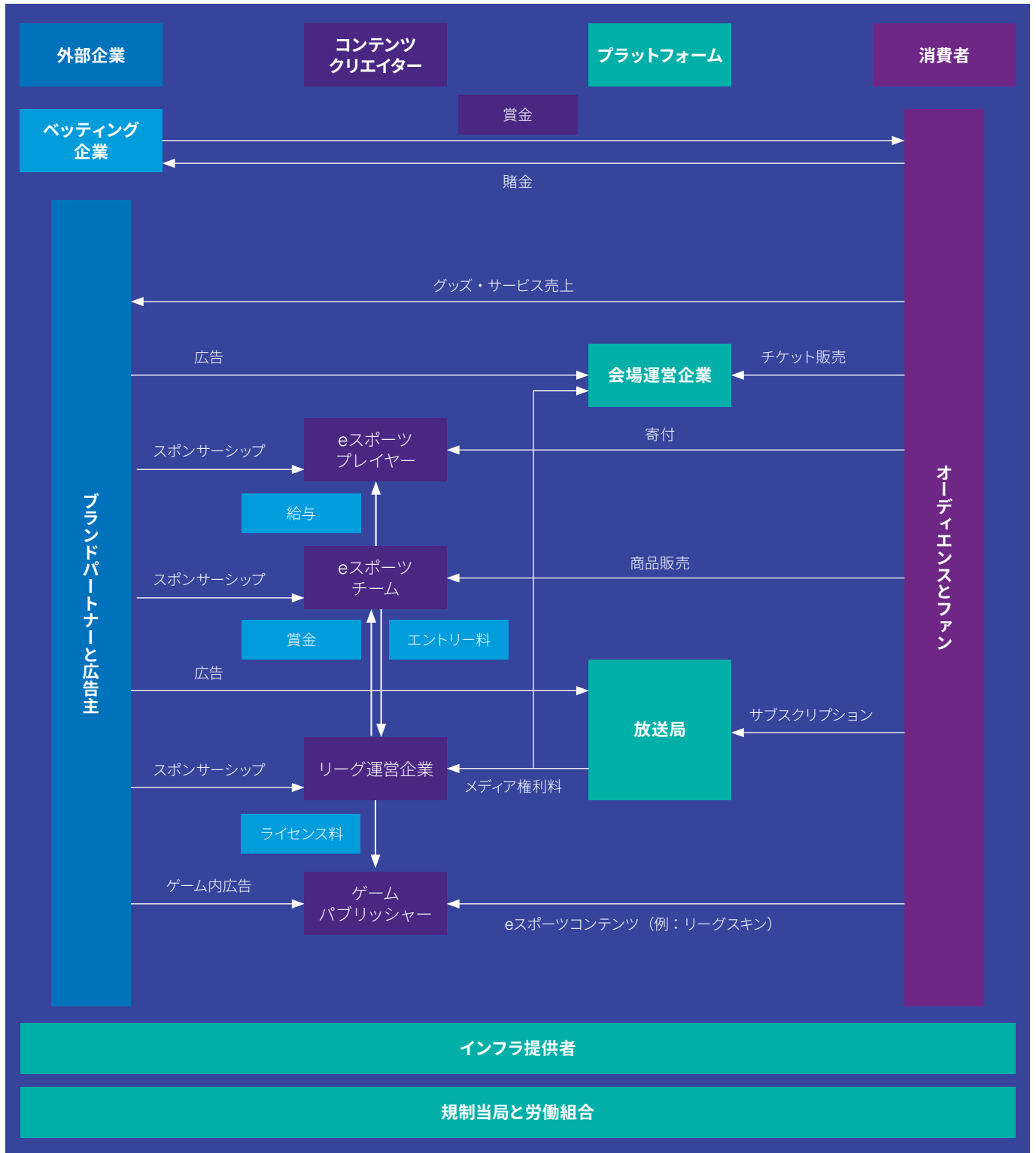


4.
機会を開く



5.
おわりに

eスポーツのバリューチェーンはかなり細分化されていますが、従来型スポーツのバリューチェーンと多くの共通点があります。



04



機会を開く

-1-

ほとんどの非エンデミックな企業やブランドにとって、eスポーツは既存の収益を強化しつつ潜在的な新しい収入源を探る機会です。

現在、eスポーツから純粋に生み出される新しい収益はそれほど大きなものではありません。2020年のeスポーツ業界の評価額は10億米ドル弱でした。これに対し、Bloombergの推定によると、NFLは2018年に約150億米ドルの収益を上げ⁴、プロサッカー市場はヨーロッパだけで2018/2019年に350億米ドルの価値があったと推定されています⁵。

ほとんどの非エンデミックな企業やブランドにとって、eスポーツは既存の収益源を守り、考え方や嗜好が変化しつつあるコアオーディエンスとの関係づくりを続けることに加えて、新しい収入源を開拓する機会でもあります。eスポーツのオーディエンスは、従来型スポーツとは異なるマーケティングや消費体験に影響を受けやすい傾向にあります。このため、非エンデミックな企業やブランドはスポーツ中心のビジネスモデルを修正し、新しいeスポーツ時代に合わせて自社のマーケティング戦略を調整する必要があります。

メディア企業

メディア企業にとってeスポーツとは、コアオーディエンスを守るとともに、変化するオーディエンスの期待に応え続けるための手段と考えるべきです。

eスポーツでは、放送局やイベント主催者を含むメディア企業は、従来型スポーツのように特定のイベントや期間に限られたシーズンに縛られることはありません。確かに、フラッグシップイベントやトーナメントが中心であることには変わりなく、ほとんどのeスポーツには決まったシーズンやリーグがありますが、人々が1年を通して自宅から参加し、継続的なエンゲージメントが期待できるeスポーツイベントには、莫大な機会もあるのです。

放送局にとって、eスポーツのもう1つの魅力は、リアルなスポーツイベントをたびたび中止に追い込む、世界的なパンデミックやセキュリティアラートが発出されるような事態、そして当然ながら悪天候にも強いことです。リアルなイベントが中止された場合、放映権の保有者は多額の収益機会を失うことになります。一方、今回のパンデミックで鮮明になったように、eスポーツが同程度の影響を受けるリスクは比較的わずかです。

4 <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/062515/how-nfl-makes-money.asp#:~:text=Although%2C%20due%20to%20its%20private,and%20%2413.3%20billion%20in%202016.>

5 <https://www.statista.com/topics/1595/soccer/#:~:text=Today%2C%20soccer%20is%20watched%20and,of%2028.9%20billion%20U.S.%20dollars.>



1.
はじめに



2.
盛り上がる市場



3.
必ずしも新しい
業界ではない



4.
機会を開く



5.
おわりに

従来型スポーツはパンデミックの犠牲に

2020年10月、スペインの放送局 Mediaproは、パンデミックによって損害を受けたことを理由に7億8,000万ユーロのテレビ放映権契約について再交渉を求めていると報道されている中、フランスのリーグ・アンに対する1億7,200万ユーロの支払いを留保しました⁶。

ESPNを所有するDisneyと、Turnerを所有するWarnerMediaは、2024～25シーズンまでのNBA放映権に240億米ドルを支払いました⁷。2020年はポストシーズンのプレーオフが延期（後に、まったく異なるフォーマットで開催）されたことにより、両社は広告収入の大幅減に見舞われたと見られます。

より多くのスポーツファンが、社会全体の幅広いトレンドを反映する形でリアルなイベントからデジタルエンゲージメントに移行していく中で、eスポーツは、メディア企業がコアオーディエンスを拡大させながら、共に成長・発展を遂げていくための極めて有効な手段です。若い世代が中心のeスポーツでは、オーディエンスが若いうちから関係を築き始めることで、顧客生涯価値を最大化することができます。また、オンラインコミュニケーションの性質上、特定のイベントに縛られることなく、定期的かつ一貫性のあるエンゲージメントが可能になります。

スケールは小さくなるものの、収益を創出する機会とはほかにもあります。とりわけイベント主催者は、既存資産の利用を強化することで利益を得ることができます。eスポーツでは、ゲーマーとファンの両方がイマースブ（没入型）な体験を求めるようになり、大規模会場への需要はますます拡大すると予想されます。中古物件の利用や他者と提携して確保した市街地の施設を、従来型スポーツにとつての「スポーツバー」のように、ライトなゲーマー層をターゲットとする施設として活用することも可能です。

消費者ブランド

eスポーツによって消費者ブランドは、より若く裕福なオーディエンスとの間で、より深く、データに基づいた関係を築くことが可能となります。

消費者ブランドにとっても同様の利点があります。高級品であれ高級車であれ、オーディエンスとより効果的に関係づくりを行える機会とは、同じように強力です。

eスポーツのスポンサー収入は、2020年には世界収益全体の60%を占める約5億8,400万米ドルに達すると予想され、2023年まで年平均成長率17%程度で成長すると見られます。

ここ数年、非エンデミックの主要企業が、この市場でより活動的になっています。2019～20年には、eスポーツのスポンサー契約のおよそ63%が、日用品、自動車メーカー、通信企業など、テクノロジー系ではない非エンデミックな企業によるものでした。エンデミックな企業による契約はわずか20%にとどまっています。

eスポーツへの参入を加速する自動車メーカー

自動車購入を考える若い世代のファーストチョイスになりたいと望む自動車メーカーは、いち早くeスポーツの可能性に気づいています。

本田は2014年にはすでにeスポーツとビデオゲームのスポンサーシップ戦略を開始し、以降、業界での存在感を高めています。

2020年に、本田はRiot GamesのLeague of Legendsチャンピオンシップシリーズ (LCS) サマースプリットーナメントの自動車メーカーの独占パートナーとなったほか、強豪プロeスポーツチームの1つ、Team Liquidの自動車メーカー唯一の独占スポンサーでもあります。また、本田はLCS放映時 (Twitch、YouTube、Troveで配信) のアリーナ内デジタルバナーの最初の広告主となり、リーグのMVP賞のスポンサーにもなりました。

自動車メーカーでは、BMWもeスポーツでブランド認知を高めています。2020年春に、BMWは5つのトップeスポーツチーム、Cloud9、Fnatic、FunPlus Phoenix、G2 eSports、T1 Entertainment & Sportsとのグローバルパートナーシップ契約を発表しました。契約には、チームカラーに彩色されたイベント会場往復用車両、ソーシャルメディアへの大きな関与、チームユニフォームへのBMWロゴの掲示、共同コンテンツ制作などが含まれています。



高級品であれ高級車であれ、オーディエンスとより効果的に関係づくりを行える機会とは、同じように強力です。

6 <https://www.ft.com/content/6494e014-3ae1-4352-a7dd-0e0e5b816729>

7 <https://www.ft.com/content/f5f5e870-6541-11ea-b3f3-fe4680ea68b5>



機会を開く -2-

eスポーツセクターでは、プロスポーツに比べてオーディエンスが若い傾向にあります。北米では、eスポーツファンの65%がミレニアル世代（18～34歳）です。eスポーツファンの平均年齢は28歳と、サッカーファンの平均年齢である39歳よりも10歳以上、野球視聴者の平均年齢57歳よりも約20歳若いこととなります^{8,9}。ジェンダー構成にも興味深い特徴があり、eスポーツのファン層は男性が多いものの、2019年の時点で視聴者の31%は女性でした。

また、eスポーツのオーディエンス層は若者が多くだけでなく、比較的裕福で購買力が高いことも特徴です。2019年には、米国のeスポーツファンのうち30%が年収10万米ドル以上でした¹⁰。

こうした好ましい人口統計と比較的高い購買力の組み合わせが、ブランドオーナーにとってeスポーツをますます魅力的なセクターにしています。つまり、ステークホルダーとの（そして、ステークホルダー同士の）関係づくりのための新しいモデルとチャネルを用いて、従来型スポーツのセクターをデジタルで拡張できるということです。

eスポーツと高級ファッションの出会い

2020年にルイ・ヴィトン (LV) がLeague of LegendsのパブリッシャーであるRiot Gamesとコラボレートし、初めてグローバルeスポーツパブリッシャーと高級ファッションハウスのコラボレーションが生まれました。LV×LOLコラボレーションでは、LVの店舗で高級小売コレクションを70～5,600米ドルで販売するほか、League of Legendsのキャラクター用限定ゲーム内プレミアムスキンを10米ドルで販売します。この二面からのアプローチは、ブランドの認知度とエンゲージメントを高めるだけでなく、収益増加にもつながります。



1.
はじめに



2.
盛り上がる市場



3.
必ずしも新しい
業界ではない



4.
機会を開く



5.
おわりに

特定のタイプのオーディエンスにリーチしたい消費者ブランドは、より少数の人しか見ないリアルな広告看板や線路脇の広告にメッセージを掲示するより、eスポーツのプラットフォームを使う方が効果的です。

また、ブランドはeスポーツの動的なデジタル要素を活用して、オーディエンスの行動と態度に関する貴重なデータや知見を収集することができます。これを広告予算やキャンペーンに反映させることにより、メッセージが常に更新され、ターゲットオーディエンスに効果的にリーチすることが可能となります。

通信企業とインフラ提供者

エッジコンピューティングと5Gは、通信企業とインフラ提供者に、eスポーツで新しい収入源を模索する機会を開きます。

eスポーツ業界は、それを支えるデジタル通信インフラがなければ存在し得ません。その積極的な拡大——頻繁に視聴する人は2018～2023年に70%増加する見込み——と底堅い需要を支えるため、通信容量を増やし続ける必要があります。

世界のeスポーツオーディエンスの伸び
(単位：百万人／％／2018～2023年)

	2018	2019	2020	2023
時々視聴	222	245	272	351
頻繁に視聴	173	198	223	295
頻繁／時々	44%	45%	45%	46%

出典：Newzoo 2020 Global eSports Market Report, July 2020 Update

通信企業は、これまでNetflixやSpotifyなどの機敏なテクノロジー企業に比べて、自社のインフラ資産を収益の創出にうまく活かすことができていたものの、eスポーツ人口の増加により、特にエッジコンピューティング技術や5Gの到来とともに、この状況を転換させる大きな機会を得る可能性があります。

専用ハードウェアへの依存度が高い従来のネットワークインフラとは異なり、5Gとエッジコンピューティングでは、高価な専用機器を設置せずとも、仮想化されたソフトウェアベースのインフラ上でネットワーク機能を実行できるようになります。

共通の物理インフラを使用しながらも、5Gと仮想化が「ネットワークスライス(仮想的分割)」の作成を可能にします。各スライスは完全なネットワーク機能を有し、特定のユースケース、目的、あるいは個々の顧客にさえ対応するよう指定することもできます。これにより通信企業は顧客との関係を深め、より豊かな体験を生み出し、ユーザー1人当たりの平均収益を最大化することが可能になります。

イベントレベルでは、eスポーツ会場に設置された5Gのスマートセルにより、サービスプロバイダーはイベントの期間にわたって専用ネットワークスライスの提供が可能になることから、既存資産を活かして最小限の新規投資で新しい収入源を確保する道が開かれます。

Excel EsportsがBTをリードパートナーに指定

British Telecommunications (BT) は、2020年1月に、初めてeスポーツ業界への本格的な投資となる、Excel Esportsチームとの複数年のスポンサー契約を発表しました。

BTは、チームのトレーニングを支援するため、本部向けに接続環境とインフラを提供します。このパートナーシップでは、チームのプレイヤーが着用するユニフォームにBTのロゴも配置されます。また、ExcelのUK League of Legends Championship (UKLC) チームはBT Excelに改称されます。

また、通信インフラプロバイダーは、「ダークファイバー」と呼ばれる既存の余剰通信容量を利用して需要増に対応し、追加収益を生むことができます。それには特定のイベントに連携するか、またはゲームデベロッパーやスタジオとのパートナーシップを通じて、帯域幅の一定量を特定のイベントまたは主催者に割り当てます。

世界のダークファイバー市場は、2019年には約48億9,000万米ドルの規模となり、2020～2027年は12%以上の年平均成長率で拡大すると予想されています。ほかにも、携帯端末の帯域幅需要が増え続けていることや、ケーブル事業者にHD画質への転換が義務づけられるなどの要因が、今後10年間のダークファイバー市場の拡大に寄与すると予想されます。

BTは、チームのトレーニングを支援するため、本部向けに接続環境とインフラを提供します。このパートナーシップでは、チームのプレイヤーが着用するユニフォームにBTのロゴも配置されます。



04



機会を開く

-3-

規制当局

eスポーツの拡大によって生じる新たなリスクと課題に対応するため、急速に新しい規制アプローチと法的枠組みが必要になっています。

従来のスポーツ業界とは異なり、eスポーツへの参加やかかわりには量的にも地理的にもほぼ事実上制限がありません。中国の10代のゲーマーからヨーロッパの一流プロスポーツチームまで、誰でも同じプラットフォームにアクセスできます。さらに、ギャンブルやプレイヤー個人に対するスポンサーシップなど、検討すべき付随的な活動が多数あります。世界全体のeスポーツに対する賭金は、2016年の55億米ドルから2020年には130億米ドルに増加しています¹¹。

ほとんどの市場には、すでにギャンブルとスポーツに関する厳しい法的枠組みがありますが、これらの枠組みは、グローバルなeスポーツ業界の複雑さやニュアンスを踏まえずに、一般にライブスポーツを想定して策定されています。

eスポーツは英国では正式に認められたスポーツではなく、eスポーツ固有の法的枠組みはありませんが、同国は2016年に英国賭博協会の管轄のもと、いち早くeスポーツを賭博規制の対象としました。



1.
はじめに



2.
盛り上がる市場



3.
必ずしも新しい
業界ではない



4.
機会を開く



5.
おわりに

リスクに対する規制

eスポーツに対する監督が十分に行われないリスクが現実的に顕在化しています。2016年にStarcraft 2の韓国人プロプレイヤー2名が八百長の罪に問われました。グローバルStarcraftリーグチャンピオンのLee Seung Hyunが、意図的に2試合に負けて6万2,000米ドル(7,000万ウォン)を受け取った罪で起訴されました。もう1人のプレイヤーは、八百長で負けて2万6,000米ドル(3,000万ウォン)を受け取った罪で起訴されました。韓国当局は、この事件に関連してさらに8人を訴追しました。

2019年、Fortniteの人気プレイヤーの1人であるTfueは、代理人や弁護士を使わずに自身でサインした契約を巡ってチームを訴えました。この契約は、時には収入の80%の放棄を求める内容になっていたほか、手当も雇用保護の対象とはならない請負業者の扱いにされており、2021年まで月2,000米ドルの報酬しか支払われていませんでした。

同じく2019年、中国チームのDragon Gateと1人のプレイヤーが八百長と賭博の罪でLeague of Legends Masters Seriesから永久追放され、ほかに3人のプレイヤーが1年から2年の資格停止処分を受けました。

スポーツとギャンブルに使われている既存の枠組みを適用することで、eスポーツの透明性を促進できます。

eスポーツは英国では正式に認められたスポーツではなく、eスポーツ固有の法的枠組みはありませんが、同国は2016年に英国賭博協会の管轄のもと、いち早くeスポーツを賭博規制の対象としました。現在のeスポーツ固有の賭博ルールでは、八百長、ハッキング、不正ソフトウェアの使用などが規制の対象となっています。

eスポーツエコシステムは、適用される既存および新たな形態の規制を認識する必要があります。

たとえば、米国と英国の競争規制当局は、パブリッシャーと流通プラットフォーム(AppleとGoogleを含む)との関係を検討してきました。eスポーツチーム、パブリッシャー、イベント主催者、ストリーミングプラットフォーム、および個々のプレイヤー間の関係はますます複雑になっており、特に垂直統合型の成長戦略の場合には、潜在的な独占禁止法への影響を慎重に検討する必要があります。

これとは別に、消費者規制も、特に広告とオンラインインフルエンサー戦略に関してeスポーツを考慮し始めています。

また、政府は「オンライン上の損害」という概念に取り組み続けています。これは、パブリッシャー、プラットフォーム、および掲示板を含むオンラインコミュニティ全体に関連するものと思われます。

市場の拡大に伴い、知的財産権保護、評判管理、複雑化などの問題について懸念する潜在的な商業パートナーから、規制の改善に対する圧力が高まっていくでしょう。

この急速に変化する、急成長中の業界の長期的な持続可能性と信頼性を確保するとともに、すべてのステークホルダーにとって機会を最適化するうえで、eスポーツのガバナンス強化は不可欠なのです。



2019年、Fortniteの人気プレイヤーの1人であるTfueは、代理人や弁護士を使わずに自身でサインした契約を巡ってチームを訴えました。





05

おわりに

eスポーツは、まだ初期段階にありますが、世界のエンターテインメント・レジャーセクターの数十億米ドルを占める規模にまで発展するための必要な要素をすべて備えています。

eスポーツビジネスの成否は、確立された収益源を守りながら、まったく新しいプロフィットプールを切り開くことができるか否かにかかっています。そのため、①適切な投資仮説を明示し、②「成功」とはどのようなものかを示し、③eスポーツの取組みから期待されるリターンの時期と形式に関する実際的な目標を設定することに関して、慎重に検討する必要があります。



スポンサーシップは、従来から、非エンデミックな企業やブランドが特定のイベント、チーム、プレイヤーとのパートナーシップを通じてeスポーツ業界に参入するための「安全な」手段となっています。



1. はじめに



2. 盛り上がる市場



3. 必ずしも新しい
業界ではない



4. 機会を開く



5. おわりに

eスポーツの価値創造ロードマップを確かなものにするには、以下のことが求められるようになるでしょう。

1. 投資仮説を明確にする。eスポーツの機会が全体的な事業目標や戦略的目標とどのように関係するかを正確に定義します。自社が追求する目標は、オーディエンスとの関係づくりとその維持、資産と知的財産権の再配置、ブランド拡張、新しい収入源の開拓、あるいは他にあるのか。目標により、参加モデル、スキル構成、投資支出、収益プロフィールが異なります。

2. できるだけ早くターゲットオーディエンスを明確にする。自社にとって最も利益になるのはアクティブなゲーマー集団か、たまに視聴する人か、それともその両方なのか。eスポーツシーンのどのエンドオーディエンスをターゲットにするかを早期に決定すれば、資源の節約につながり、それ以降のビジネス戦略・戦術の形成に大いに役立ちます。また、eスポーツの観客と従来型スポーツのオーディエンスの違いにも留意する必要があります。たとえば、既存の従来型スポーツ向けサービスをeスポーツ向けに転換する場合、人口統計、ライフスタイル、通信チャネル、購買特性、ファンのつながり、デジタルスキルの違いをはじめ、さまざまな特徴について検討する必要があります。

3. 自社の資産や能力がどのようにeスポーツと関連するかを十分に理解する。自社が何を提供し、どのような貢献ができるかを正確に見積もることが重要です。直接的に関係する知的財産権、メディア配信チャネル、消費者インサイト、マーケティング能力、不動産、イベントマネジメントあるいはロジスティクスのノウハウなど、eスポーツのバリューチェーンにおいて自社が重要な位置を占めるためには、想像よりもはるかに多くの要素が必要となります。

4. 適切なパートナーシップのエコシステムを構築する。スポンサーシップは、従来から、非エンデミックな企業やブランドが特定のイベント、チーム、プレイヤーとのパートナーシップを通じてeスポーツ業界に参入するための「安全な」手段となっています。しかし、新規参入者による本当の貢献を求めるオーディエンスにとって、その魅力は薄れつつあります。eスポーツに参加する企業にとって肝心なことは、幅広いパートナーシップの一環として独自の資産を創造することです。それによって、「顧客に対するUSP(独自の強み)」、「それをどのように自社ブランドに関連づけるのか」、「ターゲットオーディエンスとの戦略的タッチポイント」に関して、より確実にコントロールできるようになるからです。チームやリーグはわかりやすい参加手段かもしれませんが、自社所有ゲームの知的財産権は、知的財産権のない従来型スポーツでは不可能なゲーム内スポンサーシップという形で、ユーザーとの関係をつくる確かな手段を提供します。

5. 商業的な枠組みの中で選択肢を確保する。上記のように、eスポーツではパートナーシップが重要ですが、業界は急速に進化しています。このため、業界の成長に伴い、インセンティブと柔軟性の確保の間の適切なバランスを考慮しながら、新しい収益源、商業的パートナーシップ、テクノロジー対応の経営モデルを追求していく必要があります。

6. 適応力のある組織体制を確立する。組織内での適切な配置は、最初に定義した戦略的目標と商業的目標によって決まりますが、それは時間とともに進化する可能性があります。当面はスポンサーシップによるブランド開発だけを

求めるのなら、最初はCMO(最高マーケティング責任者)部門が担当するのが適切かもしれません。しかし、まったく新しい商品カテゴリーや独立したプロフィットセンターを確立することが目標である場合は、長期的に成功するために必要なスキルや能力のすべてをCMO部門が備えていると考えるべきではないでしょう。

7. 高度なデータアナリティクスの力を借りて適切なKPIを定義し定量化する。何を追求すべきかが明確になれば、そのeスポーツ戦略にどのような重要業績評価指標(KPI)が適しているかも明らかになります。隠れた商業的シナジー効果を正しく定量化し、業績スコアカードに組み込むことが重要です。なぜなら、それは投資計画を実現性のあるものへと近づけることができるからです。データアナリティクスによって自社の主力商品に対する顧客エンゲージメントの変化を定量化すると、予想外の価値の源泉が浮き彫りになり、それがeスポーツの投資計画を後押しすることになるかもしれません。

9ページの図に示したように、eスポーツのバリューチェーンは極めて複雑であり、参加者がうまく対応できるようになるまでには学習曲線をたどらなければなりません。新しいデジタルビジネスモデルにはよくあることですが、最初に取り組んだ企業こそが、新しい市場セグメントが完全に開花するまで傍観していた企業より利益を得られる立場にあります。従来の放送局や巨大メディア企業を差し置いてNetflixが成功したことが、まさにこの現実を示しています。

KPMGによる支援

KPMGは、テクノロジーやメディア関係の投資家、起業家、企業経営者と協力し、パートナーシップと共同事業、デジタルイノベーション、収益開発、および国際的な展開をベースとする価値創造計画を策定し、スムーズに実行できるよう支援します。

お問い合わせ先

KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc



山根 慶太
Partner

Technology Media & Telecom
KPMGコンサルティング株式会社



ヒョン バロ
Director

Digital Content Advisory
Technology Media & Telecom
KPMGコンサルティング株式会社



Alfonso Marone
Partner

UK Head of Deal Advisory & Strategy
Technology, Media & Telecoms
KPMG英国



Adam Rivers
Director

Economics and regulation
KPMG英国



Rohit Singh
Manager

Strategy & Value Creation
Technology, Media & Telecoms
KPMG英国

本冊子は、KPMGインターナショナルが2021年3月に発行した「Going for gold - Strategies for success in the eSports arena」をKPMGインターナショナルの許可を得て翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

文中の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。本文中では、Copyright、TM、Rマーク等は省略しています。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

KPMGは、グローバル組織、またはKPMG International Limited (「KPMGインターナショナル」) の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが別個の法人です。KPMG International Limitedは英国の保証有限責任会社 (private English company limited by guarantee) です。KPMG International Limitedおよびその関連事業体は、クライアントに対していかなるサービスも提供していません。KPMGの組織体制の詳細については、home.kpmg/governanceをご覧ください。

© 2021 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 21-1042

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

Designed by CREATE | March 2021 | CRT132798A