

スポーツの価値算定モデル調査

-地域社会の持続可能な成長をもたらす、スポーツチームの価値の可視化-

<要旨>

- 近年、スポーツは、社会的価値に加えて経済的価値の創出が期待されており、2015年に発足したスポーツ庁の施策には、「スポーツの成長産業化」と「スポーツを通じた地域活性化」が掲げられている。
- 本レポートは、「スポーツの成長産業化」「スポーツを通じた地域活性化」を実現するには、スポーツの価値を具体的に認識し、関係者で共有し、活用することが必要であると考え、それらの施策を実現するための主役のひとつとなり得る地域のプロスポーツチーム（以下、「スポーツチーム」という。）の価値算定を試みた調査である。
- スポーツチームの価値は、スポーツの価値と同様に経済的と社会的の両面の性質がある。ただし、ここでの経済的価値には、スポーツチームの事業として財務的に顕在化する価値と、地域や他産業への経済波及効果等、スポーツチームのステークホルダーにもたらされる価値がある。これらを区別するために、本レポートでは、スポーツチームに還元される経済的価値を「財務価値」、スポーツチームの外部にもたらされる価値を総合して「社会的価値」と定義した。
- スポーツチームの『財務価値』は、スポーツチームの財務情報をベースに、DCF(Discounted Cash Flow)法を用いて、現在価値を算出した。ただし、現状では、スポーツチームの有する無形価値を活用したブランド力等の提供について、十分に活用できていなかったり、提供先から適切な対価を受け取れていない場合がある。それらの価値は、適切な活用や営業により将来的に財務に還元される可能性がある『潜在的財務価値』として算定を試みた。『潜在的財務価値』の算出にあたっては、スポーツチームの『潜在的財務価値』の多くを占めると思われるスポンサーシップについて、広告露出価値を独自のモデルに基づいて試算した。
- 『社会的価値』は、スポーツチームの事業活動を通じて地域や他産業を中心としたステークホルダーにもたらされる価値であり、多様な価値が多方面に向けて存在する。そのため、『社会的価値』の可視化には、ソーシャルインパクト評価の手法を用いて、まずはスポーツチームの社会的価値を体系的に整理し、地域に「あつめる」、地域を「つなげる」、地域を「そだてる」の3つに分け、それぞれなるべく定量的な算出となるよう検討した。地域に「あつめる」では、経済波及効果や都市プロモーション効果、地域を「つなげる」では、ソーシャル・キャピタル、地域を「そだてる」では、行政コスト削減効果などの指標を用いた。社会的価値の算定については、まだまだ発展途上であり、今後、新しい技術の取り込みなども視野にいれながら、社会全体で議論することが必要である。
- 可視化された価値は、スポーツチームとステークホルダー、または各々の関係者間で「対話」によって、活用されることが望まれる。スポーツチームにおいては、可視化された価値を分析し、高めるための戦略を考える指標とすることが期待される。また、スポーツチームとステークホルダー間においては、スポーツチームの価値とステークホルダーのニーズを明確にし、投資対効果を最大とする施策を検討することが期待される。ステークホルダー自身も、可視化された価値に基づいてスポーツに関わる目的を明確にし、関係者の理解を得られることが期待される。こうした取り組みはスポーツ産業の成長をもたらすだろう。
- スポーツチームの価値を関係者が理解した元での「対話」により、スポーツチーム、地域、他産業は、それぞれの経済的価値と社会的価値を「共創」することができる。スポーツのもつ経済的価値と社会的価値を両立する機能は、それぞれの持続可能な成長につながり、ひいては、持続可能な社会の実現につながるだろう。本レポートが、そのような共創の取り組みの中で活用され、持続的な成長を実現するための一助となれば幸いである。

(お問い合わせ先) 株式会社日本政策投資銀行 地域企画部 藤田麻衣、桂田隆行

TEL : 03-3244-1633、E-mail : rppost@dbj.jp

<目次>

はじめに 本レポートの目的：スポーツチームの価値の可視化	P1
第1章 なぜスポーツチームの価値を算定する必要があるのか	P2
1-1 日本のスポーツ政策の沿革	P3
1-1-1 スポーツ庁発足前	P3
1-1-2 スポーツ庁発足後	P4
1-2 スポーツ庁の施策における産業化の位置づけ	P5
1-3 日本のプロスポーツ興行の状況	P6
1-4 「スポーツの成長産業化」「スポーツを通じた地域活性化」とは	P7
1-5-1 本レポートにおけるスポーツチームの定義①	P8
1-5-2 本レポートにおけるスポーツチームの定義②	P9
第2章 どのように価値を可視化するのか（財務価値）	P10
2-1 スポーツチームの価値とは	P11
2-2 財務価値算定の考え方	P12
2-3 財務価値の算定区分	P13
2-4 財務価値試算における仮想サッカークラブの構成要素	P14
2-4-1 仮想サッカークラブの構成要素	P15
2-4-2 仮想サッカークラブの構成要素（スタジアム運営追加分）	P16
2-5 スタジアムの所有・運営形態による財務価値の構成要素の違い	P17
2-6 仮想サッカークラブの財務価値算定	P18
2-6-1 前提条件	P19
2-6-2 算定結果	P20
2-7 財務価値の算定上のポイント（事業計画の有無）	P21
2-8 財務価値の算定上の限界（潜在的財務価値の存在）	P22
第3章 どのように価値を可視化するのか（潜在的財務価値）	P23
3-1 潜在的財務価値とは	P24
3-2 算定対象とする潜在的財務価値	P25
3-3 広告露出価値算定の考え方	P26
3-4 広告露出価値の算定方法	P26
3-5 仮想サッカークラブの広告露出価値	P27
3-5-1 前提条件	P28
3-5-2 算定結果	P29
3-6 仮想サッカークラブの広告露出価値反映後の財務価値	P30
第4章 どのように価値を可視化するのか（社会的価値）	P32
4-1 社会的価値とは	P33
4-2 社会的価値算定の考え方	P34
4-3 ロジックモデル（簡易版）	P35
4-4 価値を算定する成果指標とその測定方法	P36
4-5 「あつめる」の価値算定方法	P40
4-5-1 経済波及効果	P40
4-5-2 経済波及効果 試算結果	P41
4-5-3 都市プロモーション効果	P42
4-5-4 都市プロモーション効果 前提条件	P43
4-5-5 都市プロモーション効果 試算結果	P44
4-6 「つなげる」の価値算定方法（ソーシャルキャピタル）	P45

<目次>

4-7 「そだてる」の価値算定方法（行政コスト削減効果）	P46
4-8 社会的価値の算定上のポイント（評価手法の検討）	P47
4-9 スポーツチームの価値の可視化まとめ	P48
第5章 可視化されたスポーツチームの価値をどのように活用するか	P49
5-1 可視化された価値をどのように活用するのか	P50
5-2 スポーツチーム内での現状把握と施策検討	P51
5-3 スポーツチームの財務価値を高めるために	P52
5-3-1 財務価値を高める施策	P52
5-3-2 広告価値を高める施策	P53
5-3-3 潜在的財務価値の財務価値への顕在化	P53
5-3-4 潜在的財務価値を財務価値へ顕在化する新たなトレンド	P54
5-4 財務価値と社会的価値の相互作用	P55
5-5 スポーツチームの価値を高める「共創モデル」	P57
5-6 ステークホルダーとの対話	P57
5-7 新たな対話の取り組み	P58
5-7-1 サステナビリティ報告書	P59
5-7-2 統合報告書	P60
さいごに スポーツで「サステナブル（持続可能）な未来」を創る	P61
別紙1 財務価値の算定方法（DCF法）	P64
別紙2 財務価値算定の算出方法と前提条件（サッカークラブ運営）	P65
別紙3 財務価値の算定結果（サッカークラブ運営）	P66
別紙4 財務価値算定の算出方法と前提条件（スタジアム運営）	P67
別紙5 財務価値の算定結果（スタジアム運営）	P69
別紙6 広告露出価値の算出方法と前提条件（サッカークラブ）	P70
別紙7 広告露出価値の算定結果（サッカークラブ）	P72
別紙8 広告露出価値の算出方法と前提条件（スタジアム）	P73
別紙9 広告露出価値の算定結果（スタジアム）	P74
別紙10 経済波及効果・税収効果試算の前提条件と算定結果	P76
別紙11 都市プロモーション効果試算の算出方法と前提条件（サッカークラブ）	P77
別紙12 都市プロモーション効果試算の算定結果（サッカークラブ）	P80
別紙13 都市プロモーション効果試算の算出方法と前提条件（スタジアム）	P81
別紙14 都市プロモーション効果試算の算定結果（スタジアム）	P84
別紙15 ロジックモデル “地域に「あつめる」”	P85
別紙16 ロジックモデル “地域を「つなげる」”	P86
別紙17 ロジックモデル “地域を「そだてる」”	P87

調査体制
謝辞
参考文献

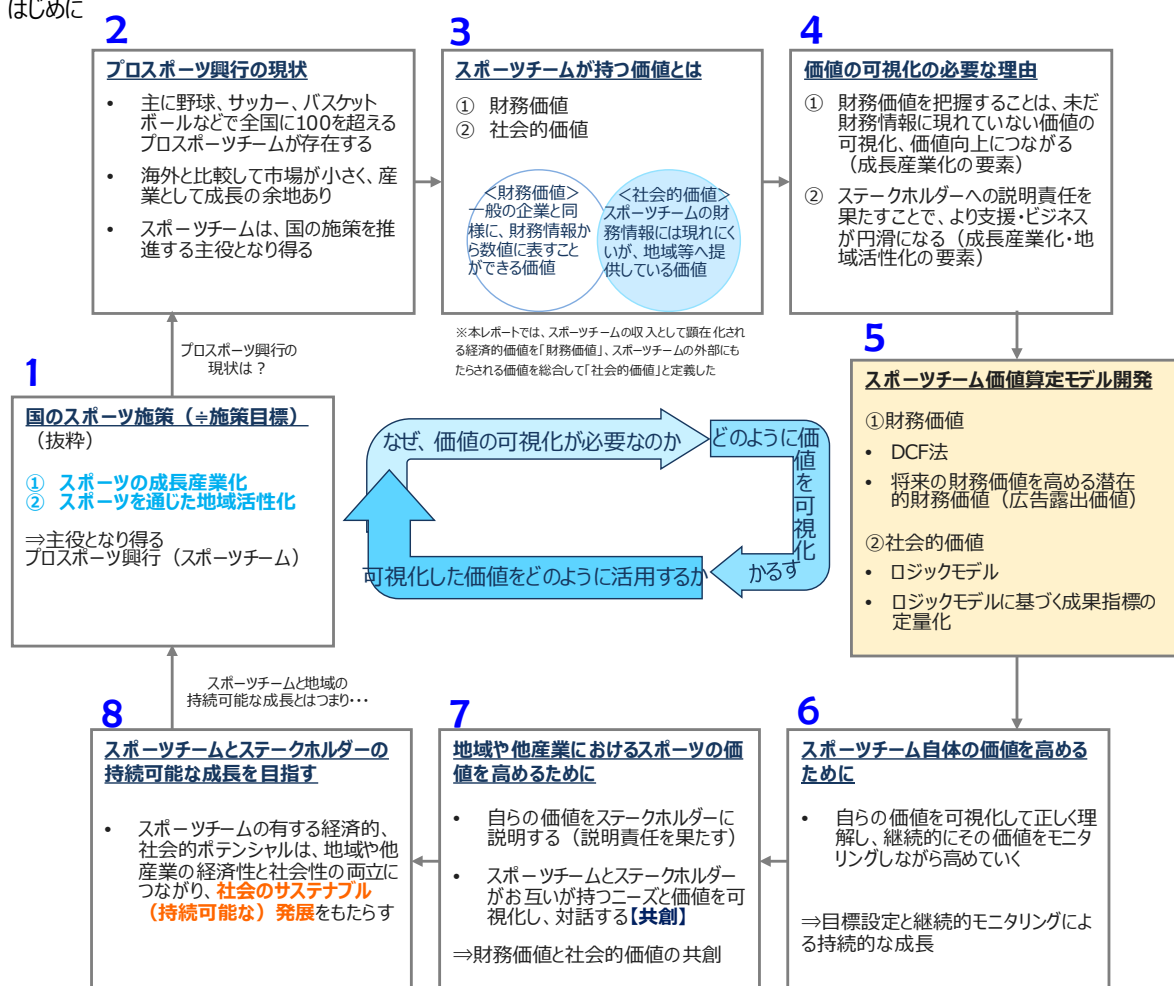
<本レポートの試算についての注意点>

本レポートにおける仮定のサッカークラブを仮定した試算については、具体的に仮定をにおいて算定することで財務価値の算定モデルや算定プロセスを理解しやすいようにすることを目的としたものであり、当該算定結果そのものの分析やサッカークラブのM&A等における買収価額や価値評価の参考となる金額にはならない点において留意が必要である

はじめに 本レポートの目的：スポーツチームの価値の可視化

- 近年、わが国のスポーツ施策のひとつに、①スポーツの成長産業化、②スポーツを通じた地域活性化等が掲げられており、スポーツの様々な価値への関心が高まっている。今回は、スポーツの経済的価値のなかでも、とりわけ注目されているプロスポーツ興行（スポーツチーム）の役割に着目した。
- 現状では、日本のプロスポーツ興行（スポーツチーム）は、スポーツの「成長産業化」の主役のひとつとなり得ると期待されている一方、欧米のプロスポーツに比べ、十分にビジネスとして確立されているとはいえない。その要因のひとつには、スポーツの経済的価値の源泉である無形資産のビジネスにおける活用が欧米に比べて遅れていることがあると考えられる。また、スポーツチームがステークホルダーから資金やその他の協力を得るにあたって、スポーツチームの経済的価値、社会的価値がスポーツチーム自身やステークホルダーに適切に把握・認知されていないことから、彼らの持つ価値を活用しきれていないとも考えられる。
- スポーツチームによる①スポーツの成長産業化、②スポーツを通じた地域活性化の実現には、いずれもスポーツチームとステークホルダーが、双方の価値と課題を把握・認知し、価値を“共創”するプロセスが必要不可欠である。そのために本調査では、スポーツチームにどのような価値があり、何を実現できるのか明確に示す必要があると考えた。
- そこで、本調査では、スポーツチームの価値算定モデルを開発し、スポーツチームの財務価値、社会的価値を可視化することを試みた。
- 可視化したスポーツチームの価値をスポーツチーム自身とステークホルダーが理解し、チームの経営努力とステークホルダーとの価値の共創によって、さらにスポーツチームの価値を高めることにつながる。
- スポーツの持つ経済的価値と社会的価値を両立する機能は、スポーツだけではなく、地域や産業等のステークホルダーの持続可能な成長をもたらすだろう。スポーツの価値が効果的に活用されることにより、持続可能な社会の実現をもたらすと期待する。
- 以上をふまえて本調査では、スポーツチームの価値の算定（可視化）モデルの一案を提示し、可視化した価値の活用について提案する。

図表 はじめに



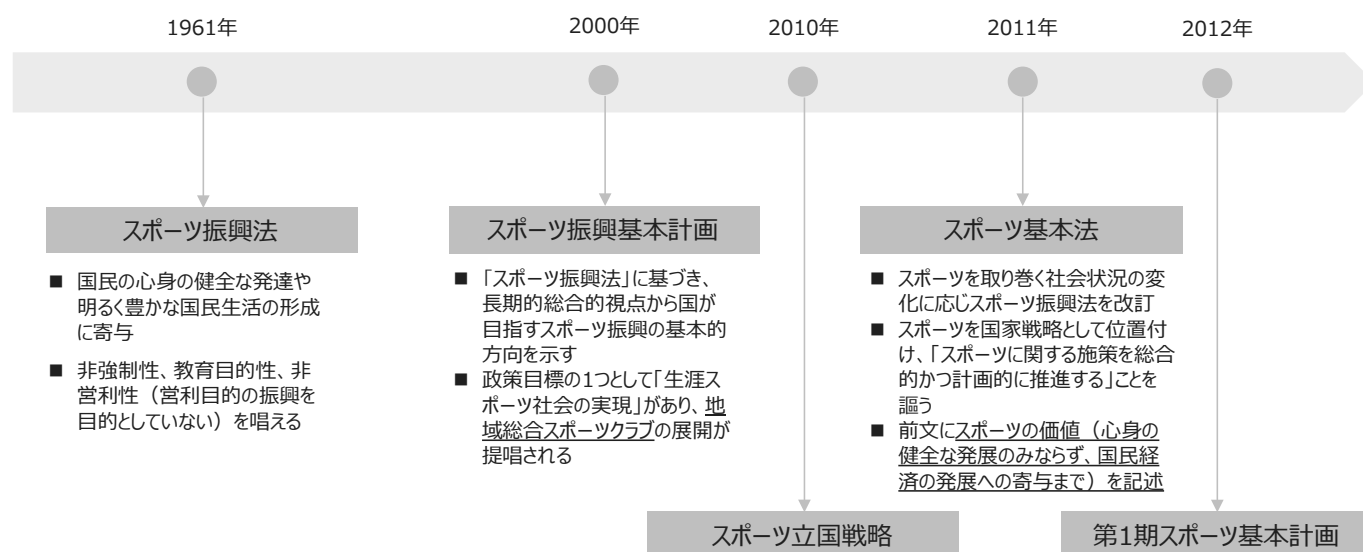
第1章

なぜスポーツチームの価値を算定する必要があるのか

1-1-1. 日本のスポーツ政策の沿革（スポーツ庁発足前）

- 日本におけるスポーツは、長い間、教育的側面などその社会的価値が主に注目されていた。最近では、スポーツの経済的価値にも関心が高まり、政府のスポーツ施策の内容も変わりつつある。ここでは、日本のスポーツ施策の変遷を振り返りながら、スポーツの価値の歴史を辿ってきたい。
 - **1961年：スポーツ振興法**
日本で初めてスポーツ振興の基本を定めた法律である。主な目的は、スポーツを国民一般に広く普及させること、そのために国および地方公共団体の施策の基本を明らかにすることである。スポーツによる国民の心身の健全な発達への寄与を期待するなど教育目的の側面が強く、「する」スポーツを中心にとりまとめられ、営利目的の興行など「みる」スポーツについては、対象外であった。
 - **2000年（2006年改正）：スポーツ振興基本計画**
スポーツ振興法制定から約40年後、長期的・総合的視点から国が目指すスポーツ振興の基本的方向が示された。政策目標として「子どもの体力向上」、「生涯スポーツ社会の実現」、「国際競技力向上」が掲げられており、このうち「生涯スポーツ社会の実現」においては、地域の連帯意識の高揚、世代間交流等の地域社会の活性化や再生にも寄与するものとして地域総合スポーツクラブの展開も盛り込まれている。
 - **2010年：スポーツ立国戦略**
「新たなスポーツ文化の確立」を目的として、「人（する人、観る人、支える（育てる）人）の重視」、「連携・協働の推進」の基本方針のもと、5つの重点戦略を策定している。
 - **2011年：スポーツ基本法**
この計画では、スポーツを国家戦略として位置付け、「スポーツに関する施策を総合的かつ計画的に推進する」としている。前文ではスポーツの価値として、スポーツ振興法における心身の健全な発達と明るく豊かな国民生活の形成のみならず、人格形成、地域の一体感や地域間の交流、国民経済の発展への寄与まで定められている。
 - **2012年：第1期スポーツ基本計画**
スポーツ基本法の理念を具現化し、「年齢や性別、障害等を問わず、広く人々が、関心、適性等に応じてスポーツに参画することができる環境を整備すること」を目的として、課題ごとに具体的な方向性が示されている。
- スポーツ振興法の時代は、スポーツの価値とは、国民全体の教育や福祉の機能が重視されていた。スポーツ振興基本計画以降は、徐々に教育や福祉に留まらず地域との連携・協働など、より幅広い社会的課題に対応することにスポーツを活用し、その価値が見出されるようになったと言える。

図表1-1-1 スポーツ振興法からのスポーツ庁発足前までのわが国のスポーツ政策の沿革



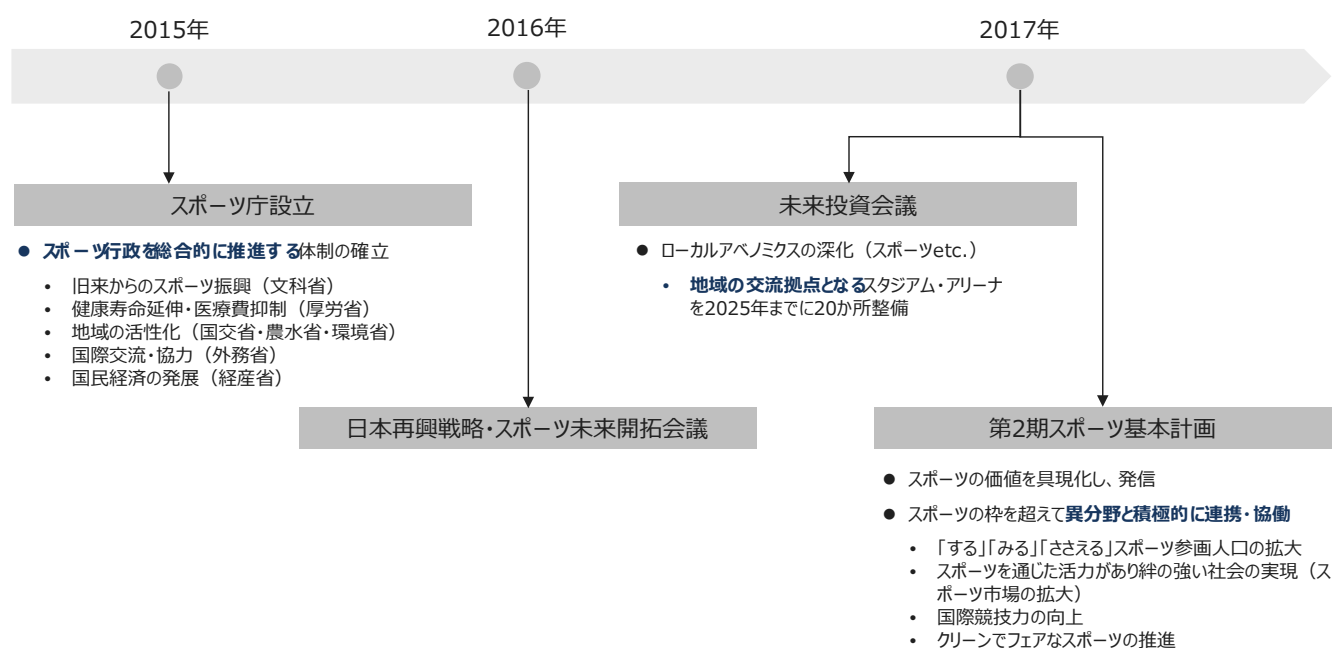
スポーツの位置づけの変遷



1-1-2. 日本のスポーツ政策の沿革（スポーツ庁発足後）

- 2015年にスポーツ庁が発足して以降は、さらに国内におけるスポーツの位置づけが大きく変化したと言える。
 - **2015年：スポーツ庁発足**
スポーツに関する基本的な政策の企画及び立案並びに推進や、関係行政機関の事務の調整を行うなど、政府のスポーツ施策の中核を担う組織として設立される。
 - **2016年：日本再興戦略2016 スポーツ未来開拓会議中間報告**
名目GDP600兆円に向けた「官民戦略プロジェクト10」において「スポーツ成長産業化」が明記され、2025年までにスポーツ市場規模を2015年時点の3倍となる15兆円までに拡大させる具体的な目標が設定された。また、経済産業省が発表したスポーツ未来開拓会議でも、上記目標に即し、スポーツ産業の推進に向けた基本的な考え方や具体的な取り組みを示している。
 - **2017年：未来投資会議**
第6回未来投資会議にて、「ローカルアベノミクス（スポーツ、農業ICT）」および「イノベーションのエコシステム構築」について議論が行われた。スポーツにおいては、スタジアム・アリーナを多様な世代が集う地域の交流拠点に生まれ変わらせること、その際、民間の投資や知恵を呼び込み魅力を高める方針を打ち出すことが示された。そのようなスタジアム・アリーナを2025年までに全国20か所に整備することが発表された。
 - **2017年：第2期スポーツ基本計画**
スポーツの価値を具現化し、発信することをポイントとして、「スポーツの価値」に関し、①スポーツで「人生」が変わる、②スポーツで「社会」を変える、③スポーツで「世界」とつながる、④スポーツで「未来」を創るという4つの観点から、すべての国民に分かりやすく示した。
スポーツで「社会」を変えるにおいては、「スポーツの成長産業化」、「スポーツを通じた地域活性化」が明記されている。
- スポーツ庁発足以降に制定された政策では、スポーツの社会的価値はもちろんのこと、経済的価値もより重視されるようになった。スポーツが持つ巻き込む力や発信する力を活かした“スポーツ産業そのものの発展”および“地域や他産業との相乗的な発展”は、「スポーツの成長産業化」、「スポーツを通じた地域活性化」をもたらす、日本全体の経済成長に貢献する役割が期待されていると言える。そして、地域のスポーツチームは、まさにスポーツが持つ巻き込む力や発信する力を活かした活動を行っており、それらの発展の主役のひとつとなりえる存在である。

図表1-1-2 スポーツ庁設立以降のスポーツに係る政策のトレンド

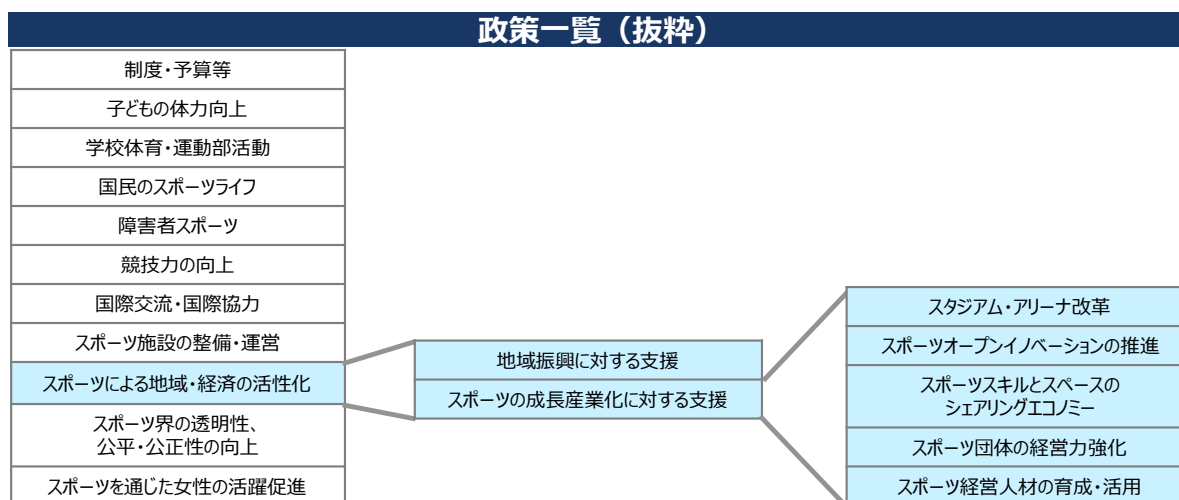


「スポーツの成長産業化」と「スポーツを通じた地域活性化」
スポーツ産業が「地域」と「他産業」と連携することで、わが国全体の経済成長に貢献することが期待されている。

1-2. スポーツ庁の施策における産業化の位置づけ

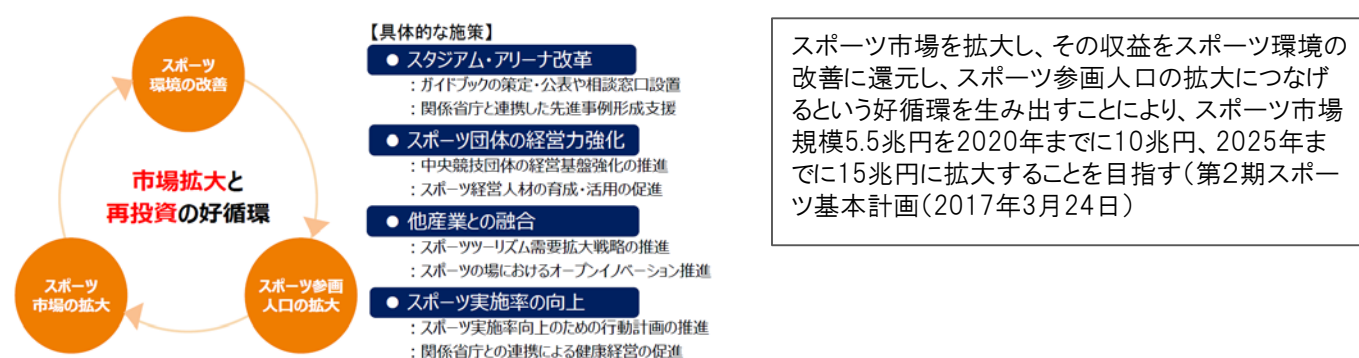
- 次に、スポーツ庁の施策における「スポーツの成長産業化」、「スポーツを通じた地域活性化」の位置づけを確認する。
- スポーツ庁は、2011年のスポーツ基本法制定や2013年9月の「2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会」開催決定等が契機となり、2015年10月に発足した。
- 設立の背景には、スポーツ基本法で掲げられた『スポーツを通じて「国民が生涯にわたり心身ともに健康で文化的な生活を営む」ことができる社会の実現』を目指し、全ての国民のスポーツ機会の確保、健康長寿社会、スポーツを通じた地域活性化・経済活性化等を進めるために、スポーツ行政全体を一元的に担う組織が求められていたことがある。そのため、スポーツ庁はあらゆるスポーツに関わる事項を対象としており、福祉から経済まで非常に広く扱う。
- スポーツ庁の政策は、第2期スポーツ基本計画を基に11本の柱を軸として掲げられている（図表1-2-1）。子どもの体力向上や学校体育等の教育的側面のほか、東京オリンピック・パラリンピック競技大会を見据えた競技力の向上や国際交流、障害者スポーツやスポーツ界の改善、そして、スポーツによる地域・経済の活性化まで、幅広くスポーツに関わる施策が取り組まれていることが伺える。
- この11本の軸のうち、本レポートで注目する「スポーツによる地域・経済の活性化」では、スポーツ産業の活性化、スポーツ環境の充実、そしてスポーツ人口の拡大がつながっていく好循環が重要と考えられている。具体的には、スポーツツーリズムや、多数の参加者・観衆が見込めるスポーツイベントの開催、大規模な大会やスポーツ合宿の誘致等のスポーツを核とした地域活性化に向けた取組を推進するとともに、スポーツ施設の魅力・収益性の向上、スポーツ経営人材の育成、スポーツと他産業との融合・拡大など、スポーツを我が国の成長産業へと転換していくための取組を推進するとしている（スポーツ庁ホームページより引用：2020年1月現在）。
- ここでも、施設、経営、人材育成、海外輸出、イノベーション等幅広く施策が設定されているが、本レポートでは、施策の主役のひとつとなり得る国内のプロスポーツ興行（プロスポーツチームの運営）に絞って、「スポーツの成長産業化」、「スポーツを通じた地域活性化」を考える。

図表1-2-1 スポーツ庁の政策一覧



（出所）スポーツ庁ホームページより日本政策投資銀行作成

図表1-2-2 スポーツ市場拡大による自立的好循環の実現



（出所）未来投資会議構造改革徹底推進会合「地域経済・インフラ」会合（中小企業・観光・スポーツ・文化等）（第6回）配布資料
資料4（スポーツ庁）スポーツの成長産業化に向けた取組 スポーツの成長産業化に向けた取組 ～ スポーツ団体の経営力強化とリズム推進～

1-3. 日本のプロスポーツ興行の状況

- ここでスポーツ日本のプロスポーツ興行の現状を考察してみよう。国内の主要なプロスポーツ興行には、野球、サッカー、バスケットボールなどがある。これらの競技では、全国各地に多くのスポーツチームが存在する。
- 野球は、日本プロ野球（NPB）に12球団ある。他にも、四国ILリーグ、BCリーグなどの地域リーグもあり、プロスポーツ興行を行う球団がいる。サッカーは、Jリーグ発足時10チームからスタートしたが、2019年現在はJ1からJ3の合計は55チームにまで拡張している。バスケットボールは2016年にBリーグが設立され、B1・B2合計で36チームである。したがって、この3競技だけでもプロスポーツ興行を行っているスポーツチームが全国に100チーム以上存在する。
- バスケットボールのリーグ設立は最近のことであるが、野球は1936年、サッカーは1993年にリーグが設立されており、相応の歴史を有している。ところが海外と比べると日本のプロスポーツの市場は大きく成長していない。例として、Jリーグとイングランド・プレミアリーグの市場規模を比較すると、1996年頃は同程度であった市場規模が、20年後には約5倍も差が開いている。またプロ野球の市場規模においても2014年の時点で、日本のプロ野球は約1,400億円の市場規模に対し、アメリカのMLBは約9,630億円と約6.8倍であるという分析もある（「スポーツビジネスの振興」、楽天株式会社 <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/jjkaigou/dai44/siryou8.pdf>）。
- このようなプロスポーツ興行の市場規模格差の背景には、日本のスポーツの「産業化」が遅れていることが要因にあげられる。日本において、スポーツ産業は未だ十分に産業化されておらず、国全体の産業に対するスポーツ産業の稼ぐ力が小さい。しかしこれは、スポーツ庁発足後の日本のスポーツ政策の沿革でも見られるように、「スポーツの成長産業化」が推進されることにより、今後の伸びしろが期待できるとも言える。
- また、ここで挙げたプロスポーツリーグの運営理念や規約を見てみると、各リーグが社会貢献活動を含む地域社会と一体となった事業活動を強く意識していることが窺える。スポーツチームやプロスポーツリーグの持続的な発展によるスポーツ産業全体の成長は、経済貢献だけでなく、地域や他産業への社会貢献も期待できる。

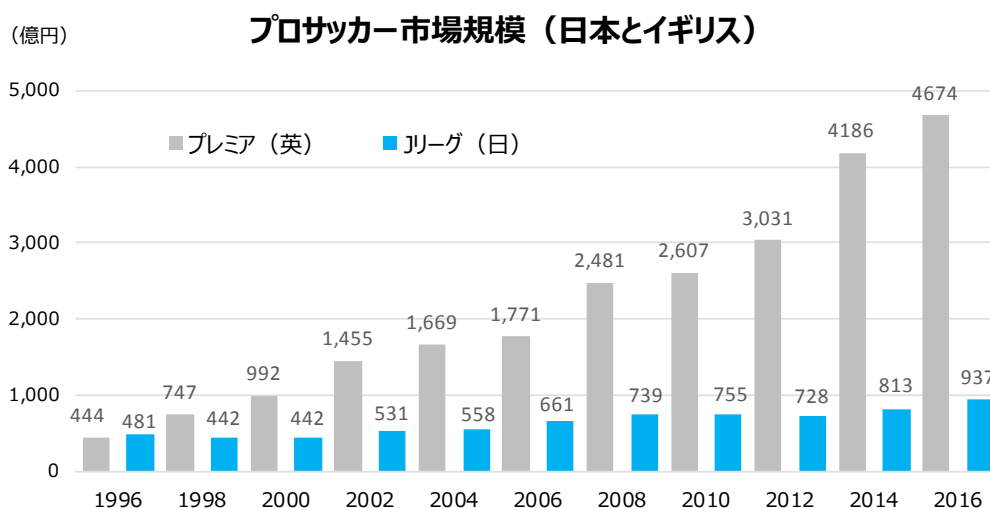
図表1-3-1 わが国の主要なプロスポーツリーグ

リーグ名	NPB	Jリーグ			Bリーグ		Tリーグ	
開幕年	1936年	1993年			2016年		2018年	
チーム数 (2019年現在)	12	J1 18	J2 22	J3 18	B1 18	B2 18	男子 4	女子 4
所属チームの ホームタウンに ついての考え方	日本プロフェッショナル野球協約 2017 第37条（野球上の利益保護） 「この組織に属する球団は、この協約の定めによりそれぞれの地域において利益が保護され、他の球団から侵犯されることはない」	Jリーグ規約 第21条Jクラブの本拠地（ホームタウン） 「Jクラブはホームタウンにおいて、地域社会と一体となったクラブ作り（社会貢献活動を含む）を行い、サッカーをはじめとするスポーツの普及および振興に努めなければならない」			Bリーグ規約 第22条Bクラブの本拠地（ホームタウン） 「Bクラブはホームタウンにおいて、地域社会と一体となったクラブ作り（社会貢献活動を含む）を行い、バスケットボールをはじめとするスポーツの普及および振興に努めなければならない」		Tリーグ規約 第21条Tリーグチームのホームタウン 「Tリーグチームは、ホームタウンにおいて、地域社会と一体となったチーム作り（社会貢献活動を含む）を行い、卓球をはじめとするスポーツの普及および振興に努めなければならない」	

上記の数値は、下記にて注釈がない場合それぞれのリーグ公式ホームページ上に公開されている情報を基に作成した。

(出所) 公表資料より日本政策投資銀行作成

図表1-3-2 Jリーグとイングランドプレミアリーグの市場規模比較



(出典) Deloitte Annual Review of Football Finance (為替レート：1ユーロ128.43円)

/公益社団法人 日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）HP Jクラブ個別経営情報開示資料より日本政策投資銀行作成

1-4. 「スポーツの成長産業化」、「スポーツを通じた地域活性化」とは

- では、プロスポーツチームにおける「スポーツの成長産業化」、「スポーツを通じた地域活性化」とはどのような状態の実現を示すのだろうか。例えば、プロスポーツチームにおける成長産業化とは、毎年右肩上がりに売上が伸びていくことだろうか。また、地域活性化とは、スポーツ興行によって地域の交流人口が増加することであろうか。確かに、これらの事象一つ一つも成長産業化であり、地域活性化であろう。しかし、プロスポーツチームのビジネスとしての価値や地域に存在する意義においては、これらの事象は一部と考えられる。
- スポーツは長年教育や福祉の施策として取り組まれており、近年では経済的価値にも着目されていることから、「社会的価値」と「経済的価値」を有すると考えられる。同様にプロスポーツにおいても、経済的価値と社会的価値も生み出している。但し、ここで言う経済的価値には、スポーツチームの収入として顕在化する価値と、興行等の開催による地域への経済波及効果等スポーツチームのステークホルダーにもたらされる価値がある。これらを区別するために、本レポートでは、スポーツチームの収入として顕在化される経済的価値を「財務価値」、スポーツチームの外部にもたらされる価値を総合して「社会的価値」と定義した。
- そこで、プロスポーツチームに注目した場合の「スポーツの成長産業化」とは、スポーツチームの財務価値をさらに成長させることやプロスポーツチームの存在によってステークホルダーに経済的価値が生み出されることと考えた。また、「スポーツを通じた地域活性化」とは、プロスポーツチームが地域に存在することによって、ステークホルダーにもたらされる経済的価値や社会的価値がその地域のサステナブル（持続可能な）社会の実現に貢献することと考えた。いずれの実現も、ステークホルダーの協力なしでは実現できない。
- プロスポーツチームがステークホルダーと共に、地域、企業、プロスポーツチームの持続可能な未来を共創するためには、プロスポーツチーム自身やステークホルダーにもたらす価値を可視化し、互いにその価値を認識することが、必要不可欠である。しかし、現在スポーツチームの価値のうち、可視化・認識できているものは一部にすぎない。「世の中でなんとなく感じているスポーツチームの価値」を可視化し再認識することは、スポーツ産業およびスポーツチームの成長につながる重要な一歩であると考ええる。

図表1-4-1 スポーツの価値とスポーツチームの価値の関係



スポーツチームの興行等の活動によって生み出され、スポーツチーム自身に還元される経済的価値。スポーツチームの財務諸表に顕在化されるもの。

スポーツチームの興行等の活動によって生み出され、スポーツチームのステークホルダーにもたらされる経済的価値および公益的価値の総合。

1-5-1. 本レポートにおけるスポーツチームの定義①

- ここで前提として、本レポートで扱うプロスポーツチーム（以下、「スポーツチーム」という）を定義する。スポーツの産業分類は多岐に渡るが、本レポートの対象とするスポーツチームは、地域振興に貢献する役割を担う存在として、以下の3つの要件を満たすチームとする。
 - ① プロスポーツ興行を中心に事業を行っていること
 - ② 特定の地域を拠点とし、地域に密着した活動を行っていること
 - ③ 興行は、ホーム&アウェイ方式で行っていること
- ①プロスポーツ興行中心：本レポートにおけるスポーツチームは、プロスポーツ興行中心の事業を行うと定義する。興行とは、スポーツイベント等において、観戦を主な目的とした観客を集めるための催事のことである。興行を開催することにより、地域の交流人口が増加し、飲食や物販などの消費や観光の活性化も期待できる。
- ②地域密着：スポーツチームは、特定のエリアを拠点として事業を行うものとする。拠点となる地域においては、興行による地域住民や企業のシビックプライドの醸成や社会貢献活動による社会的価値創出などが期待される。
- ③ホーム&アウェイ方式の興行：興行の開催地は、限られた地域ではなく全国において行われるものとする。様々な地域で興行が開催されることにより、地域間の人や企業の交流が生まれることが期待できる。また、大都市の一極集中開催ではなく、多くの地域で開催されることにより、スポーツ興行の効果が各地にもたらされることが期待できる。
- このような要件をもつスポーツチームは、多くの人の関心を集め、様々な媒体のメディアで取り上げられるため、地域やスポンサー企業の情報発信に大きな効果がある。また、スポーツの持つイメージの良さや、チームや選手のブランドは、同じくイメージ向上に大きな効果がある。
- さらに、スポーツチームが興行においてホーム施設として利用し、かつ、興行以外においても地域へ貢献している多機能・複合型スタジアム・アリーナも本レポートの対象となり得る。

図表1-5-1 プロスポーツチームの定義

プロスポーツチームの定義	
① 興行中心	- 多くの人の注目や関心が集まる興行は、メディアをはじめ、認知度やブランドの向上を目的としたスポンサーなど、他産業の企業と協業する機会となっている。 - 興行によって、開催する地域の飲食、物販、観光などの活性化も期待できる。
② 地域密着	- 全国的に事業を展開している大企業のみならず、地元企業とも協業することが期待される。 - 自チームのファンを獲得し、支援を得るために、地元への社会貢献の意識が強くなる。
③ ホーム&アウェイ	- 興行の経済的効果が、限られた地域ではなく、全国各地の都市で生まれる。 - 一極集中ではなく、多くの地域で興行が開催されることにより、地域間の人や企業の交流が生まれる。

(出所) 日本政策投資銀行作成

図表1-5-2 定義に基づくスポーツチームの種類絞り込み例

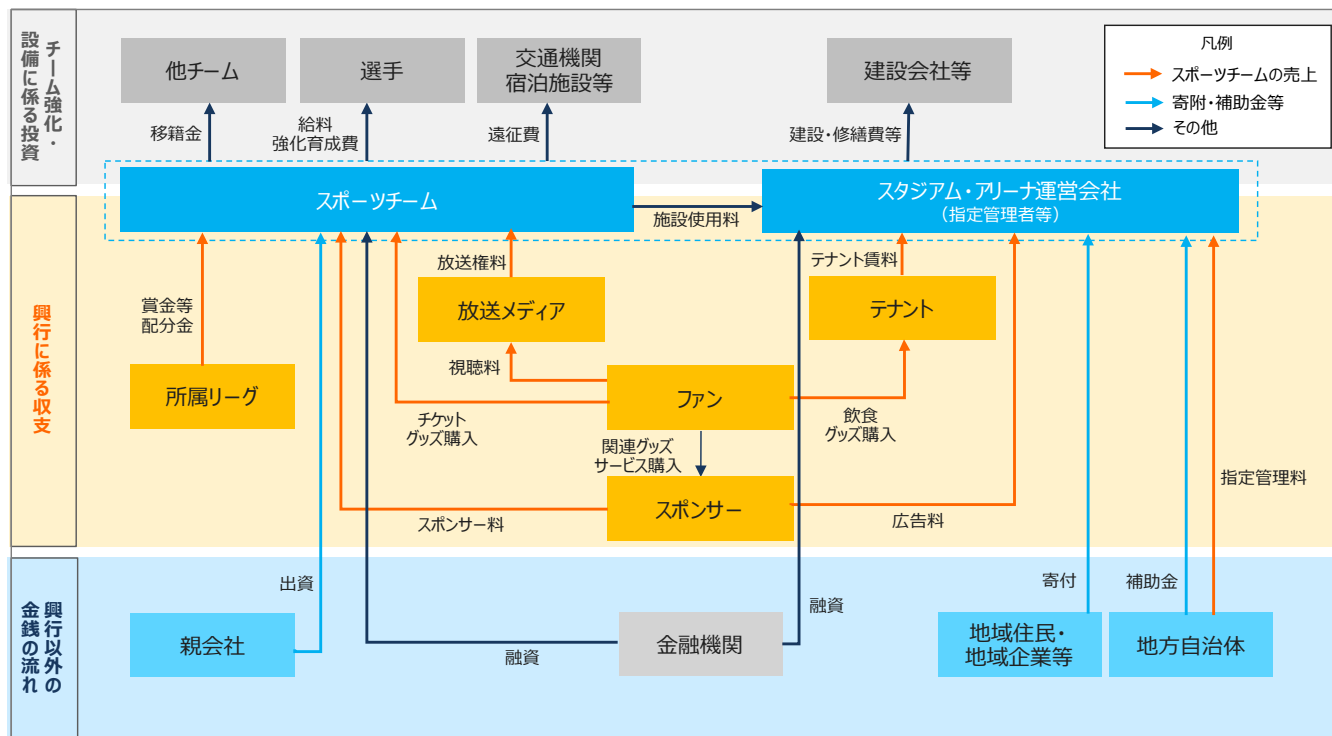
Step1：興行を開催するスポーツ		Step2：地域密着、ホーム&アウェイ方式を採用しているスポーツ			
DBJによる国内スポーツ総生産の試算対象項目一覧		DBJによるスポーツ総生産試算の出典資料一覧			
項目		興行の内訳	出典	地域密着	ホーム&アウェイ
小売	専門店、百貨店、量販店	野球	(株)東京商工リサーチ 資料	○	○
興行	野球、相撲、サッカー、バスケットボール、その他各競技	相撲	(公財)日本相撲協会 資料	×	×
施設	ゴルフ場、ゴルフ練習場、ボウリング場、民間フィットネスクラブ、スポーツ・健康教授業、テニス場、パッチング・テニス練習場、スキー場、体育館、その他スポーツ施設提供業、興行場、公共体育、スポーツ施設、スポーツ施設改修、新設	サッカー	(公財)日本サッカー協会 資料	○	○
賃貸	スポーツ・娯楽用品賃貸業	バスケットボール	(公財)日本バスケットボール協会 公表資料	○	○
旅行	スポーツ・レクリエーション旅行				
教育	国公立小中高、私立小中高、国公立大学、私立大学				
放送・新聞	NHKスポーツ放送、民放キー局スポーツ放送、新聞、スポーツ新聞				
書籍・雑誌	スポーツ関連書籍、保険・保健体育教科書、スポーツ雑誌				
ゲーム・ビデオ	スポーツ関連ゲームソフト、スポーツ関連ビデオ				
その他	Toto、スポーツ保険				
公営競技	競馬、競輪、競艇、オートレース				

(出所) 日本政策投資銀行(2015)『2020年を契機とした国内スポーツ産業の発展可能性および企業によるスポーツ支援』より作成

1-5-2. 本レポートにおけるスポーツチームの定義②

- 次に、スポーツチームのビジネススキームとステークホルダーについて解説する。スポーツチームの主たる事業は、プロスポーツ興行である。
- 本レポートでは、スポーツチームの運営とスタジアム・アリーナの運営を分けて整理した。スポーツチームが指定管理等でスタジアム・アリーナの運営を兼務する場合も多いが、本業であるプロスポーツ興行の収支とスタジアム・アリーナの運営に係る収支を分けることで、よりスポーツチームの収支構造を明確にする狙いがある。
- 興行にかかる主な収入は、チケット収入やグッズ収入、放映メディアからの放映権料収入、スポンサーからのスポンサー料収入（スタジアム・アリーナの場合は広告料収入）などがある。所属リーグから、戦績に応じた賞金等の分配金が支払われる場合もある。一方、主な支出は、興行にかかる諸費用やチームの運営にかかる販管費のほか、選手への給料・強化育成費、遠征費などがある。
- 興行以外にも、スタジアム・アリーナの管理運営（指定管理者等）やアカデミーの運営なども行っている場合は、その収支も発生する。指定管理の場合も収支構造は一定ではなく、契約によって、自治体からの指定管理料の有無や、一定の設備投資はスポーツチームが担うなど支出の有無も異なる。
- その他、事業関連以外の金銭の流れとして、親会社からの出資や、スタジアム・アリーナの新設・改修などを行う際に地方自治体からの補助金や、地元住民、企業、ファンなどから寄附を得ることもある。
- スポーツチームには様々なステークホルダーが存在するが、本レポートにおいては、主にスポーツチームの情報発信力・ブランド力にビジネス価値を感じる「親会社」「スポンサー」や、情報発信力・ブランド力に加えて、スポーツチームの地域貢献にもビジネス価値や社会的価値を感じる「地域（地元企業・地域住民等、地方自治体）」との関係により着目している。
- 次章以降は、スポーツチームの価値を可視化する手法を解説する。

図表1-5-2 スポーツチームに係るステークホルダーとの取引の関係



(出所) 日本政策投資銀行作成

第2章

どのように価値を可視化するのか（財務価値）

2-1. スポーツチームの価値とは

- 本章からは、具体的なスポーツチームの価値の可視化手法について解説する。算定方法を分かりやすくするため、各手法の解説において、仮想のスポーツチーム（サッカークラブ）を前提とした試算を行う。あくまでも算定モデルの解説をわかりやすく示すためのものであり、試算された金額そのものは分析の対象にそぐわない点に留意が必要である。
- 本レポートでは、スポーツチームの価値を『財務価値』と『潜在的財務価値』、『社会的価値』に分けて算定する。
- 『財務価値』は、一般的な企業と同様に、財務情報を元に可視化（数値化）可能な価値である。例えば、興行チケット収入や放映権料収入は財務価値に反映することができる。
- 『潜在的財務価値』は、主に興行を通じたメディア露出やスポーツチームのブランド力などにより生み出される経済的価値である。潜在的財務価値を取り上げた理由は、上述の財務価値では、経済的価値の全てを可視化できていないと考えるからである。例えば、スポーツチームの特徴的な収入であるスポンサー料収入や広告収入については、現状では適正な対価を得ていない場合があると考えられ、その価値は一部潜在的な財務価値になっていると言える。スポーツチームの価値の源泉は、こうした『潜在的財務価値』にあると考えられるため、スポーツチームの価値算定を検討するにあたり、潜在的財務価値の検討は欠かせない。
- 『社会的価値』は、スポーツチームの事業活動を通じて、地域や他産業等のステークホルダーにもたらされる価値である。興行開催により交流人口が増える、地域のチームを応援することによりシビックプライドが醸成される、スポーツチームが実施する健康活動や環境活動の効果等、スポーツチームがもたらす社会的価値は、多様かつ多方面に影響が大きい。スポーツチームの社会的価値は、非体系的かつ定性的に語られることが多く、体系的に整理し、一部でも定量的に表そうとする試みは重要であると考ええる。

図表2-1 スポーツチームが持つ価値の種類に応じた試算方法

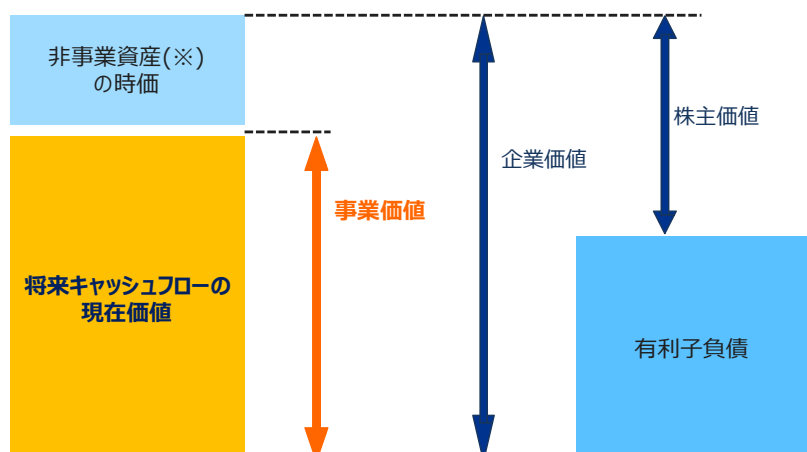
一般的な手法で可視化できる価値	一般的な手法で可視化できない価値	
財務価値 チケット収入など、スポーツチームの興行を主とした収支により生み出される<u>スポーツチーム自身の経済的価値</u> チケット収入 飲食・グッズ販売 放映権料収入 DCF(Discounted Cash Flow)法 ※事業や企業の生み出す将来のキャッシュフローを現在価値に換算して可視化する、一般的な企業価値の評価方法 ① スポーツチームの財務情報（事業の収入、支出）より将来キャッシュフローを見積もる ② キャッシュフローを現在価値に割り戻す ②' 割引率は、リスクを勘案した資本コストを設定する	潜在的財務価値 スポーツチームの無形資産（ブランド力等）の活用から生み出される価値のうち、現在提供先から十分な対価を得られていない潜在的な財務価値 広告・スポンサー収入 広告露出価値算定法 ※スポンサー露出量に一般的な広告単価を乗じて広告効果の金額を可視化する独自の評価方法 ① 対象のスポーツチームの媒体毎の広告露出量を把握する ② 広告露出量に一般的な媒体毎の広告単価をかける	社会的価値 スポーツチームの事業を通じて、競技の普及事業や社会貢献活動など、地域や他産業などのステークホルダーに対してもたらされる公益的価値 地域に「あつめる」 地域を「つなげる」 地域を「そだてる」 社会的インパクト評価 ※ある活動もたらす社会的効果を段階的に捉え、定性的な価値も含めて体系化して捉える方法 ① スポーツチームが生み出す社会的価値を分類・体系化し、ロジックモデルを作成する ② 項目に合わせて適切な評価方法を設定する 地域に「あつめる」 地域を「つなげる」 地域を「そだてる」 ・ 経済波及効果 算定 ・ 都市プロモーション効果 算定 ・ ソーシャルキャピタル 算定 ・ 行政コスト削減効果 算定

（出所）日本政策投資銀行作成

2-2. 財務価値算定の考え方

- ・ スポーツチームの『財務価値』とは、興行を中心とした事業を通じてスポーツチームが得られる経済的な価値である。例えば、チケット収入や放映権料収入等の興行収入のほか、アカデミーの運営等他の事業の売上などが挙げられる。スポーツチームの財務価値については、財務諸表等を用いた一般的な企業の価値算定を行う手法をスポーツチームにも活用できる。
- ・ 一般的な企業の価値算定とは、例えば、事業会社が株式ないし事業の売買を行う場合において、売買価格の交渉に先立ち、売り手・買い手双方はそれぞれ所定の価値算定手法を用いて、対象会社・事業の価値を算定する場合などに行われる。今回は、スポーツチームの売買を想定しているわけではないが、スポーツチームも企業体、あるいは企業体の一事業として事業運営がなされていることから、上記のような場合に利用される価値算定手法を用いて会社・事業の単位での財務価値を算定することが可能である。
- ・ 下図2-2は、価値算定を行う上で、いずれの範囲を対象とするかの区分である事業価値、企業価値、株主価値の差異を示した概念図であるが、スポーツチームを取り巻く様々なステークホルダーが考える価値として、スポーツチーム間の比較可能性を考慮本レポートの目的に適した財務価値は「事業価値」とした。例えば、仮にあるチームが大きな借金を元手に株式運用を始めたとなると、非事業資産が増えるので「企業価値」は増えるが、株式運用をしていないチームと比べてスポーツチームとしての価値が高いとは言えない。チーム間の比較をするには、あくまでも興行を中心とした事業の価値で比較すべきと考える。また、投資家からの出資が多いチームは「株式価値」が高くなるが、資金調達手段の相違で価値が異なることは興行を中心とした事業の価値を算定するという趣旨から適していない。したがってスポーツチームの財務価値の対象は事業価値が適切であると考えた。
- ・ 事業価値の主な算定手法は、インカム・アプローチ、マーケット・アプローチの2つに分類される。
 - インカム・アプローチ：対象から期待される利益、ないしキャッシュフローに基づいて価値を算定するアプローチ
 - マーケット・アプローチ：上場している類似会社や類似事業ないし取引事例などと比較することによって相対的に価値を算定するアプローチ
- ・ 価値算定手法を選定する際には、その目的、対象となっている企業を取り巻く環境、それぞれのアプローチが持つ特徴、業種的な特性、その他各種要素に鑑みながら、適切と思われる手法を選定する必要がある。スポーツチームにおいては、株式を上場しているスポーツチームは国内になく、また、スポーツチームの相対取引による売買も活発ではない現状においては、マーケット・アプローチにより評価することが困難であるため、スポーツチームの『財務価値』は、インカム・アプローチをベースに検討することになる。ただし実際に事業等の売買前提で算定する場合は、スポーツチームの無形資産の算定において、業界の前例等に大きく影響されると考えられる。
- ・ インカム・アプローチにおける価値算定方法としては、DCF(Discounted Cash Flow)法、調整現在価値法、残余利益法、配当還元法、利益還元法などがある。これらの方法のいくつかで価値算定を行い、その折衷法を採用することも考えられるが、その場合において、最も使用頻度が高いのはDCF(Discounted Cash Flow)法である。本レポートにおいてもDCF法にて試算する。
- ・ DCF法は、将来キャッシュフロー（すなわち収入・支出）を見積り、リスクを勘案した資本コストを割引率として現在価値に割り引くことにより事業価値を評価する方法である（詳細は別紙1）。

図表2-2 事業価値、企業価値、株主価値概念図



(※) 非事業資産には、例えば、遊休資産、余剰資金などがある。

(出所) 日本政策投資銀行作成

2-3. 財務価値の算定区分

- ・ スポーツチームの財務価値は、スポーツチームの興行（試合関連）と興行以外（アカデミー、レディース、ファンクラブの運営など）による収支（下図①+②）をベースに算定される。スポーツチームがスタジアム・アリーナの運営にも関与する場合は、チーム関与の仕方（所有しているのか、自治体所有の施設の指定管理等を受託しているのか）にもよるが、ホームゲーム興行のみスタジアム運営に関与する場合（下図③）、さらにはその他イベント興行まで含めてスタジアム・アリーナ運営を行う場合（下図③+④）には、これらの収支も加味して価値算定する必要がある。
- ・ スポーツチームの収支を、収入源の観点から興行（下図①）と興行以外（下図②）に分けることは、有用な指標になると考えられる。なぜならば、日本のスポーツチームは、一般的に十分な収支採算を得られていないと言われることが多いため、興行と興行以外で収支を分けることにより、まずは主たる事業である興行で十分な採算が確保できているかを把握することができるためである。
- ・ また、スポーツチームがスタジアム・アリーナ運営にも関与している場合、それらを別に価値算定することで、スタジアム・アリーナ運営への関与の有無にかかわらずスポーツチーム運営の財務価値として他のスポーツチームや他種目のスポーツチームとも比較可能性を確保できるものと考えられる。
- ・ さらに、スタジアム・アリーナ運営単独の財務価値も別途評価することで、スタジアム・アリーナの運営に関与することの優位性の有無を示す指標になり得ると考えられる。コンテンツ（スポーツチーム）とインフラ（スタジアム・アリーナ）は密接な関係があり、一体として経営することで、双方の効果的かつ効率的な運営が可能となると考えられている。
- ・ 各切り口を組み合わせた下記の4象限でそれぞれ価値算定し、これら4象限を組み合わせることにより、ステークホルダーのニーズに合わせてスポーツチームの価値を示すことができる。例えば、スポンサーの視点から広告波及効果があるか否かを検討するための指標として、スポーツ興行のみの財務価値（下図①又は①+③）を活用するなど、様々なステークホルダーが、それぞれの視点から必要な部分を抽出して財務価値を活用できるようになるものと考えられる。

図表2-3 財務価値の算定区分イメージ



（出所）日本政策投資銀行作成

2-4-1. 財務価値試算における仮想サッカークラブの構成要素

- 本レポートでは、算定方法を分かりやすく示すため、仮想のサッカークラブをモデルケースとしてスポーツチームの価値を試算する。まず財務価値については、①興行と②興行以外に収支を分けて、それぞれの区分で収支項目毎の将来キャッシュフロー予測を行い、その現在価値を財務価値とする。なお、仮想のサッカークラブを前提とした試算の財務価値の構成要素を図表2-4-1.に例示するが、個別のクラブ毎に取り組んでいる事業内容や①興行と②興行以外の区分は異なるため、個別クラブを試算する場合には、それぞれの実情にあった区分が必要となる。
- 将来キャッシュフロー予測を作成するにあたっては、経常的に発生することが見込まれない項目や収支を伴わない項目等は除外する必要がある点に留意が必要である。なお、サッカークラブでは、下記のような除外項目が例として挙げられる。
 - **賞金収入、移籍金収入**
戦績が良いチームに支払われる賞金や選手が他チームに移籍する際に支払われる移籍金などの収入は、将来発生する蓋然性が他の構成要素に比べて大きく変動する。こうした項目を入れると、チーム間の比較可能性を損なう要因になるものと考えられるため、除外項目として検討する。しかし、必ずしも除外することが適当なわけではなく、それぞれのリーグやスポーツチームが置かれている状況を考慮した上で検討する必要がある。
 - **減価償却費**
減価償却とは、取得する設備等を一旦資産に計上した上で見込まれる使用期間にわたり徐々に費用化する会計処理方法である。「将来の減価償却費を含めた損益予測」をもとに将来キャッシュフロー予測を作成する場合、減価償却費は支出を伴わないため将来キャッシュフロー予測の構成要素から除外する一方で、設備等の取得支出予測は別途構成要素に含める必要がある。
 - **肖像権償却費**
有名選手には肖像権の対価を支払うケースがある。この支出を一旦資産として計上した上でその効果が及ぶと見込まれる期間にわたる費用化を損益予測に織り込んでいる場合、将来キャッシュフロー予測を作成するにあたり減価償却費と同様の調整が必要となる。

図表2-4-1 サッカークラブの財務価値の構成要素イメージ

	収入	支出	
		売上原価	販管費・税金支出
① 興行	- チケット収入 - スポンサー収入（親会社からの協賛金含む） - 物販（グッズ）収入 - 放映権料、リーグ分配金 - その他（出場料、商品化権等）	- トップチーム選手・スタッフ人件費 - トップチーム試合運営費（スタジアム利用料） - トップチーム運営費（遠征費等） - 物販（グッズ）原価	- 役員・管理スタッフ人件費 - 光熱費 - 通信費 - 備品消耗品 等間接業務に係る費用 - 法人税等
② 興行以外	- アカデミー収入 - レディース関連収入 - ファンクラブ関連収入 - その他（携帯サイト・HP関連等）	- アカデミー運営費 - レディース運営費	
③ 除外項目	賞金、移籍金収入	減価償却費、肖像権償却費 （但し、設備投資、運転資本増減は考慮）	減価償却費 （但し、設備投資、運転資本増減は考慮）

（出所）日本政策投資銀行作成

2-4-2. 財務価値試算における仮想サッカークラブの構成要素

- サッカークラブが指定管理制度等により、スタジアム運営にも関与している場合は、2-3で示した③ホームゲーム興行のみスタジアム運営に関与するケース、さらには④その他イベント興行まで含めてスタジアム・アリーナ運営を行うケースのそれぞれに応じた収支項目を基に③④の区分においても将来キャッシュフロー予測を行い、その現在価値を財務価値として加える。

図表2-4-2 サッカークラブの財務価値の構成要素イメージ（スタジアム運営追加分）

	収入	支出	
		売上原価	販管費・税金支出
① 興行	※ホームゲーム興行分のみ - 興行収入（チケット収入/貸館収入） - 広告・ネーミングライツ収入 ※稼働日等で按分 - テナント料収入（飲食含む） - 駐車場収入 - 指定管理料収入 - その他収入（設備レンタル料など）	※ホームゲーム興行分のみ - 試合運営費 - 試合運営スタッフ人件費	- 役員・管理スタッフ人件費 - 光熱費 - 通信費 - 備品消耗品 等間接業務に係る費用 - スタジアム修繕費 - 法人税等
② 興行以外	※ホームゲーム興行以外 - 興行収入（チケット収入/貸館収入） - 広告・ネーミングライツ収入 ※稼働日等で按分 - テナント収入（飲食含む） - 駐車場収入 - その他収入（利用料、設備レンタル料など）	※ホームゲーム興行以外 - イベント運営費 - イベント運営人件費	
③ 除外項目	なし	減価償却費、肖像権償却費 (但し、設備投資、運転資本増減は考慮)	減価償却費 (但し、設備投資、運転資本増減は考慮)

(出所) 日本政策投資銀行作成

2-5. スタジアムの所有・運営形態による財務価値の構成要素の違い

- スタジアムの所有・運営形態はそれぞれ下記のとおり大きく3つのケースに分類され（スタジアムを自ら所有しているが、運営は行わないケースは現実的に想定しづらいため除く）、スタジアムの所有・運営形態によって2-4に記載された財務価値の構成要素に違いが生じる。なお、ここでスタジアムの所有をせずに運営するケースとは、コンセッション方式によりスタジアムの運営権を有しているケースや指定管理者となり実質的にスタジアムを運営しているケースなどを指す。

A) スタジアムを自ら所有し運営しているケース

この場合、スポーツチームの財務価値の構成要素に、スタジアム運営の財務価値の構成要素も全て考慮することになる。しかし、スポーツチームにおいて、サッカークラブ運営とスタジアム運営の損益を区分せずに管理している可能性があり、2-3の算定区分によりサッカークラブ運営とスタジアム運営の財務価値をそれぞれ算定する場合、チケット収入やグッズ収入などを一定の按分比率を用いて配分するなどの対応が必要となる可能性がある。なお、具体例では、現状事例は少ないものの、Jリーグクラブの柏レイソルは日立柏総合グラウンド（三協フロンテア柏スタジアム）サッカー場を所有し、運営も行っている。

B) スタジアムを所有していないが、運営のみ行っているケース

このケースは、スタジアムの所有者は地方自治体等であるが、サッカークラブがスタジアムの指定管理者となっているなど、実質的にスタジアム運営をしている場合などが該当する。この場合、サッカークラブの財務価値の構成要素にスタジアム運営の収支項目も含まれることになるが、サッカークラブはスタジアムを所有していないため、スタジアムのネーミングライツ収入や、固定資産税などの税金支払いなどはサッカークラブの財務価値の構成要素には含まれない。なお、具体例では、Jリーグクラブの鹿島アントラーズやガンバ大阪などが挙げられ、それぞれのホームスタジアムの指定管理者としてスタジアム運営をしている。

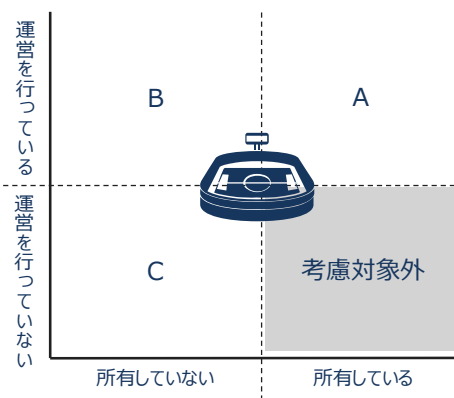
C) スタジアムを所有しておらず、運営も行っていないケース

このケースは、地方自治体等が所有しているスタジアムをサッカークラブが賃借してホームゲームのみ利用している場合などが該当する。この場合、サッカークラブは地方自治体等にスタジアムの使用料を支払うのみであるため、スタジアム運営の財務価値は考慮外となる。

- 上記のA及びBは、サッカークラブがスタジアム運営に関与するケースであり、サッカークラブの顧客（ファン）データをスタジアム運営におけるマーケティングに活用して効果的に観客者数や興行収入を増やしたり、サッカークラブ・スタジアム双方のリソースを効率的に活用してコストを削減したりすることで、財務価値を高めることができる。したがって、「サッカークラブとスタジアムの一体経営」による財務価値への影響を十分検討した上で、その効果を最大化させる施策を積極的に講じる必要がある。

図表2-5 スタジアムの所有・運営形態による財務価値の構成要素の主な違い

スタジアム運営 ビジネスモデル	サッカー クラブ 運営	スタジアム運営			
	スタジアム 利用料	運営 収支	ネーミング ライツ 収入	固定 資産 税等	
【民設民営によるスタジアム運営】					
A	○：サッカークラブの財務価値の構成要素に含まれる ×：サッカークラブの財務価値の構成要素に含まれない				
	×	○	○	○	
所有者と主たる利用者が同じ（または経営上近い）ため、利用者にとってメリットのある施設設計や効率的な資源の配分が行える。 サッカークラブ・スタジアム双方のリソースを効率的に活用してコストを削減したりすることで財務価値を高める施策を積極的に講じていく必要がある。 民設民営の施設運営においては、長期・安定的な収入確保が重要である。ネーミングライツ収入や、地方自治体等からの支援・協力により固定資産税や土地賃借料等の減免等を得ることは財務価値を高める上では特に重要となる。					
【指定管理制度等によるスタジアム運営】					
B	×	○	×	×	
所有者である地方自治体等との契約に基づくスタジアム運営であるため、地方自治体等からの支援・協力体制はスタジアム運営の自由度や収支を確保するためには非常に重要である。これにより、Aの一体経営に近いスタジアム運営を実現することができる。					
【スタジアムの賃借者としてホームゲームのみ利用】					
C	○	×	×	×	
スタジアム運営には関与しないため、スタジアム運営の収支項目は構成要素には含まれないが、所有者である地方自治体等からの支援・協力によりスタジアム利用料の減免等を得ることでサッカークラブの財務価値を高めることができる。					



2-6-1. 仮想サッカークラブの財務価値算定（前提条件）

- 以上を踏まえて、仮想のサッカークラブについてDCF(Discounted Cash Flow)法を用いて財務価値を試算した。なお、これは、具体的に仮定を置いて算定することで財務価値の算定モデルや算定プロセスを理解しやすいようにすることを目的としたものであり、当該算定結果がサッカークラブのM&A等における買収価額や価値評価の参考となる金額にはならない点において留意が必要である。
 - 仮想サッカークラブの前提条件
 - Jリーグのサッカークラブのビジネスモデルを想定している（以下、このチームを「仮想サッカークラブ」という）。仮想サッカークラブは地方自治体が所有するスタジアムの指定管理を受託しているとし、1年間にホームチーム興行21日、コンサート3日、その他のイベント20日の興行を実施しているとする。なお、本スタジアムは、スポーツチーム主導で企業や個人からの寄付により建設後、地方自治体へ寄付し、スポーツチームが地方自治体から長期にわたる指定管理を受けて運営を行っているという前提である（2-5のスタジアム運営モデルB）。
 - 財務価値の算定上、仮想サッカークラブ運営の収支についてはJ2クラブの2017年度の損益項目等の年度平均値をベースに用いた。事業計画の作成上、サッカークラブ運営及びスタジアム運営の将来キャッシュフローの見積りにおいては、収入拡大・支出削減策などの個別施策による影響は特段織り込んでおらず、成長率は一律で年1%とした。仮想サッカークラブの事業計画を考慮していないため、割引率はリスクを織り込んで10%と堅めに設定している（財務価値算定の算出方法及び前提条件の詳細は別紙2、4参照）。

図表2-6-1-1 仮想スポーツチームの前提条件

仮想サッカークラブ	仮想サッカークラブのホームスタジアム
Jリーグサッカークラブを想定（財務価値算出にあたっては、J2クラブの過去の損益項目等の平均値を利用）	座席数は 20,000 席
エリア・立地等の想定はない	ホームチーム興行 21 日/年間（J2平均観客数 7,049 人）
年 1 %の成長を見込む（特段、収入拡大や支出削減施策は織り込まない）	コンサート利用 3 日/年間（平均観客数 15,000 人）
レディースの運営を行っている	イベント開催 20 日/年間
アカデミーの運営を行っている	競技場内広告収入あり
スタジアム・アリーナの指定管理事業を行っている（右記）	駐車場収入あり
	

仮想サッカークラブの条件は、試算過程を分かりやすく示すために設定されたものであり、これ自体の分析を目的としていない

（出所）日本政策投資銀行作成

2-6-1. 仮想サッカークラブの財務価値算定（前提条件）

図表2-6-1-2 仮想サッカークラブの予算体系図



サッカークラブがスタジアム運営にも関与



(出所) 日本政策投資銀行作成

第2章 どのように価値を可視化するのか（財務価値）

2-6-2. 仮想サッカークラブの財務価値算定（算定結果）

- サッカークラブ運営の財務価値（下図①＋②）は、主にサッカークラブ運営の力で集客（観戦者、視聴者、ファン）した結果生まれる財務価値であり、スタジアム運営の財務価値（下図③＋④）は、ホームゲームのみならず、その他イベント開催も含め主に施設の稼働を高めた結果生まれる財務価値であると考えられる。
- 仮想サッカークラブの財務価値は、サッカークラブ運営で78,556千円、スタジアム運営で106,303千円、合計で184,859千円と試算された。成長率は一律年1%、割引率は10%で見込んでいるため、2年目以降の財務価値がいずれも増加傾向にはないが、試算する際に、将来キャッシュフローの見積りにおいて、実現可能性の高い収入拡大・支出削減策などによる影響を織り込むことができれば、より精度の高い財務価値を示すことが出来る。また、スタジアム運営においても、サッカークラブが主体的かつ効果的に係わり、クラブ運営とスタジアム運営の一体経営をすることによる各種収入の増加や効率化による支出削減などのシナジー効果が期待できる。今回の試算においては、いずれも加味していないため、それらが図られれば双方の財務価値をさらに高められるだろう。
- サッカークラブ運営では、興行の財務価値は1,346,667千円、興行以外の財務価値は△1,234,444千円と試算された。財務価値の観点だけで考えると、興行以外の活動は価値を減少させているように見えるが、スポーツチームの興行以外の活動は、将来の興行を支えるための競技の普及活動や地域への社会貢献活動に大きなウエイトを占めるため、単純に財務価値だけで判断するのではなく、社会的価値も含めて総合的に価値を判断する必要がある。

図表2-6-2-1 仮想サッカークラブの財務価値（サッカークラブ運営）

◆ サッカークラブ運営 ◆

サッカークラブ運営		年度実績 (千円)	1年目 (千円)	2年目 (千円)	3年目 (千円)	4年目 (千円)	5年目 (千円)	永続価値 (千円)
興行収支 ①	興行収入	1,238,000	1,250,380	1,262,884	1,275,513	1,288,268	1,301,150	1,301,150
	興行直接費	922,000	931,220	940,532	949,938	959,437	969,031	969,031
	販管費	196,000	197,960	199,940	201,939	203,958	205,998	205,998
	興行直接収支	120,000	121,200	122,412	123,636	124,872	126,121	126,121
	現在価値		110,182	101,167	92,890	85,290	78,311	878,827
	興行直接収支NPV (右記現在価値合計)	1,346,667						
興行以外 収支 ②	運営収入	145,000	146,450	147,915	149,394	150,888	152,396	152,396
	運営直接費	59,000	59,590	60,186	60,788	61,396	62,010	62,010
	販管費	196,000	197,960	199,940	201,939	203,958	205,998	205,998
	運営 直接収支	-110,000	-111,100	-112,211	-113,333	-114,466	-115,611	-115,611
	現在価値		-101,000	-92,736	-85,149	-78,182	-71,785	-805,592
	興行以外直接収支NPV (右記現在価値合計)	-1,234,444						
FCF		7,000	7,070	7,141	7,212	7,284	7,357	7,357
現在価値			6,427	5,901	5,419	4,975	4,568	51,265
サッカークラブ運営 収支NPV (上記現在価値合計)		78,556						

注) 仮想サッカークラブの条件は、試算過程を分かりやすく示すために設定されたものであり、試算結果の分析を目的としない

(出所) 日本政策投資銀行作成

第2章 どのように価値を可視化するのか（財務価値）

2-6-2. 仮想サッカークラブの財務価値算定（算定結果）

- スタジアム運営では、ホームゲーム興行の財務価値は313,684千円、その他イベント興行の財務価値は211,703千円と試算されるが、毎年の設備維持投資などの共通収支を考慮するとホームゲーム興行のみではスタジアム運営の財務価値はマイナスとなってしまうため、スタジアム運営においてはホームゲーム興行だけでなく、その他のイベントも実施したり、興行開催日以外も収入を得られる施設にしたりするなど、スタジアムを多機能・複合化して稼働率を上げ、その中で人員面やコスト面で効率的に運営することが必要であると考えられる。

図表2-6-2-2 仮想サッカークラブの財務価値（スタジアム運営）

◆スタジアム運営◆

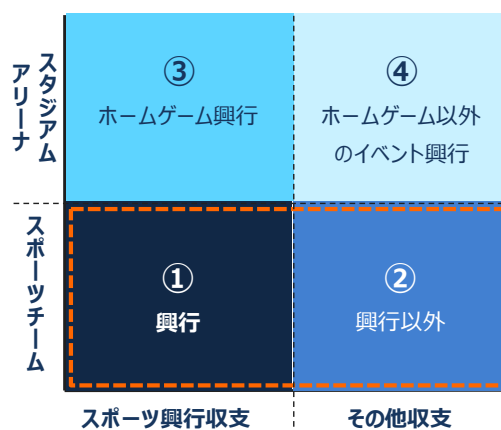
スタジアム運営		年度実績 (千円)	1年目 (千円)	2年目 (千円)	3年目 (千円)	4年目 (千円)	5年目 (千円)	永続価値 (千円)
ホームゲーム 興行収支 ③	ホームゲーム興行収入	171,952	173,672	175,408	177,162	178,934	180,723	180,723
	ホームゲーム興行支出	144,000	145,440	146,894	148,363	149,847	151,345	151,345
	ホームゲーム興行直接収支	27,952	28,232	28,514	28,799	29,087	29,378	29,378
	現在価値		25,665	23,565	21,637	19,867	18,241	204,708
	興行直接収支NPV (右記現在価値合計)	313,684						
その他イベント 興行収支 ④	その他イベント収入	84,865	85,713	86,570	87,436	88,310	89,194	89,194
	その他イベント支出	66,000	66,660	67,327	38,000	68,680	69,367	69,367
	その他イベント直接収支	18,865	19,053	19,244	19,436	19,631	19,827	19,827
	現在価値		17,321	15,904	14,603	13,408	12,311	138,156
	その他イベント興行直接収支NPV (右記現在価値合計)	211,703						
FCF		3,222	4,004	4,494	4,989	5,489	5,989	12,591
現在価値			3,640	3,714	3,748	3,749	3,719	87,733
スタジアム運営収支NPV (上記現在価値合計)		106,303						

注）仮想サッカークラブの条件は、試算過程を分かりやすく示すために設定されたものであり、試算結果の分析を目的としていない

(出所) 日本政策投資銀行作成

図表2-6-2-3 仮想サッカークラブの財務価値（スタジアム運営+スタジアム運営）

①サッカークラブ運営-興行の収支	1,346,667千円
②サッカークラブ運営-その他（興行以外）収支	△1,234,444千円
サッカークラブ運営-共通収支	△33,667千円
サッカークラブ運営の財務価値計	78,556千円
③スタジアム運営-ホームゲーム興行収支	313,684千円
④スタジアム運営-その他イベント興行収支	211,703千円
スタジアム運営-共通収支	△419,084千円
スタジアム運営の財務価値計	106,303千円
サッカークラブの財務価値合計	184,858千円



(出所) 日本政策投資銀行作成

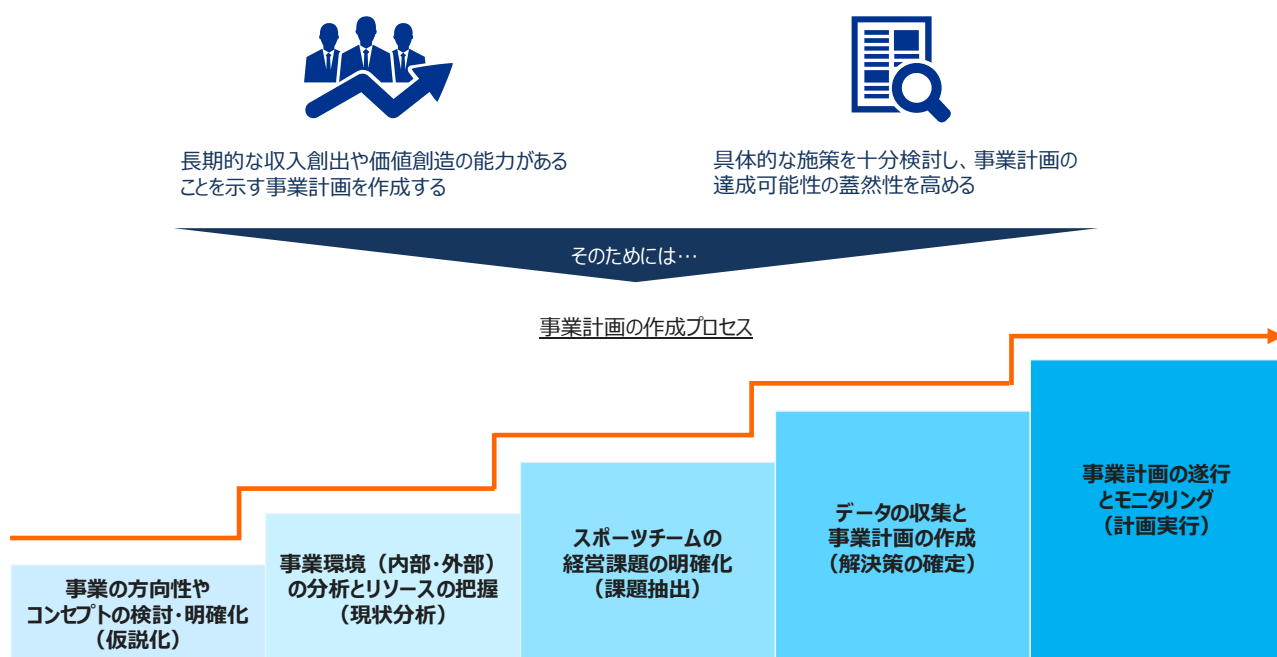
注）仮想サッカークラブの条件は、試算過程を分かりやすく示すために設定されたものであり、試算結果の分析を目的としていない

第2章 どのように価値を可視化するのか（財務価値）

2-7. 財務価値の算定上のポイント（事業計画の有無）

- 一般に、DCF(Discounted Cash Flow)法において、将来キャッシュフロー（すなわち収入・支出）を見積もるためには、少なくとも将来3～5年程度の事業計画を作成する必要がある。しかし、現状の多くのスポーツチームにおいては、翌1年分の損益予算を作成している程度で、中長期的な収入創出や価値創造の能力があることを示す事業計画が作成できていない。そのため、現状実務においては、スポーツチームのM&Aの価値評価においてDCF(Discounted Cash Flow)法はほとんど用いられていないと考えられる。
- 2-6の仮想サッカークラブでも、事業計画に沿った収入拡大・支出削減施策は織り込んでおらず、過去の収支実績から一律で年1%の成長率にて算出した。このような過去の財務情報のみに基づいた財務価値の算定では、スポーツチームの長期的な収入創出や価値創造の能力があることを示す長期戦略を伝えることができない。したがって、ステークホルダーに対してスポーツチームの価値を判断するための十分な情報を提供するには、単に過去および現状の財務情報を可視化するのではなく、将来の事業計画を織り込む必要がある。
- 事業計画とは、スポーツチームが描く将来像を具体的な活動に具現化し、さらにそれらを様々なステークホルダーとの取引内容・金額に落とし込み、所定の会計ルールに沿って財務諸表の形で表したものである。将来像に合致した事業計画を作成することは、スポーツチームの経営目標となり、その達成を目指すことで財務価値の向上につなげることができる。
- もちろん事業計画が絵に描いた餅とならぬよう、具体的な施策を十分検討した上で達成可能性の高い事業計画を作成することが重要である。加えて計画に多くの時間を費やして契機を逃すことがないよう、現状の経営を分析し、改善を行いながら、説得力を持った施策を前提として事業計画を作成することが望ましい。
- 事業計画の達成可能性の蓋然性が高まると、DCF(Discounted Cash Flow)法において割引率に事業計画未達リスクを織り込む必要性が低減され、織り込む場合と比べて割引率が低くなり、財務価値を高めることにもつながる。
- DCF(Discounted Cash Flow)法による財務価値の算定上、事業計画は最も重要であり、ビジョンの明確化、事業環境分析、課題抽出、解決策の検討、計画実行、モニタリング等のプロセスを経ながら作成・見直しを繰り返していく必要がある。

図表2-7 財務価値の算定上のポイントとそのための事業計画の作成プロセス

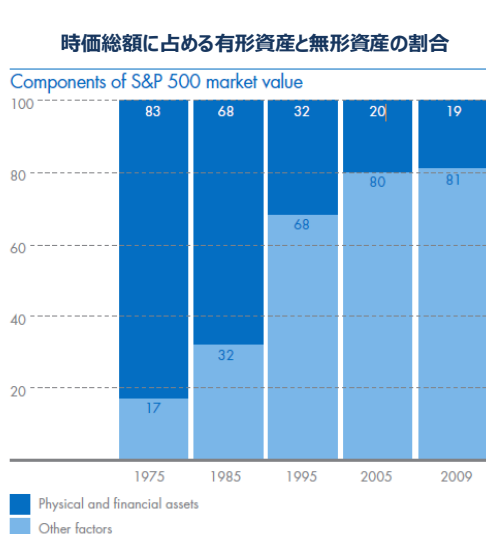


（出所）日本政策投資銀行作成

2-8. 財務価値の算定上の限界（潜在的財務価値の存在）

- 近年、様々な価値の評価は、「目に見えるもの・定量的に把握できるもの」から、「目に見えないもの・定性的しか表現しえないもの」に拡大している。投資家が企業の価値を判断する際も、企業の有する無形資産が重視されるようになっており、2000年以降は企業の時価総額の80%超が無形資産が占めるようになってきている（図表2-8-1）。しかし、財務価値を算定するための多くの手法は、財務諸表に現れる金額をベースに価値算定するため、定量的に可視化が困難な無形資産は財務価値として価値算定することが十分にできていない。
- 特にスポーツチームは、その価値の源泉となる資産の多くは、情報発信力やチームや選手のブランド力など無形資産と言えるため、財務諸表に現れる金額をベースに価値算定すると低く評価されがちである。今回のDCF(Discounted Cash Flow)法を用いた試算においても、無形資産は、将来キャッシュフローを見積もる際にその活用による効果を反映しきれておらず、財務価値として十分に価値が算定されていない。
- では、スポーツチームは、将来の収入向上等に繋がる要素としてどのような無形資産を有しているのか。分かりやすい例では、スポーツチームが持つメディアへの広告露出効果などの情報発信力がある。また、顧客（ファン）データはマーケティングに活用可能な資産と言える。他にも、スポーツチームのネームバリューや選手の肖像権などの各種権利がある。つまりスポーツチームとしてのこれらのブランド力が、チームの価値の源泉となる無形資産なのである。これらの価値は、財務諸表上、一部はスポンサー料収入などとして財務価値に含まれているが、定量的に可視化して説明することが困難なため、財務価値に十分反映されているとはいえない。しかし、これらの無形資産こそスポーツチームの価値の源泉であり、本来は定量的に可視化して財務価値に反映すべきであると考え。
- 本レポートでは、無形資産（潜在的財務価値）を定量的に可視化するための価値算定モデルを検討することとする。

図表2-8-1 企業の時価総額に占める有形資産と無形資産の割合推移



投資家は企業の無形資産に価値を置いている

- S&P500企業の時価総額の構成要素の調査データを見ると、1985年から1995年の間に、無形資産と有形資産の割合が大きく入れ替わっていることがわかる。
- この間に情報化社会が進展し、それまでの「目に見えるもの・定量的に把握できるもの」に価値の多くを見出していた時代から、「目に見えないもの・定性的しか表現しえないもの」に価値の源泉が移行していったのである。
- さらに、2000年以降は時価総額の80%超が無形資産の価値が占めている。これには、経営戦略、レピュテーション、サプライチェーン、ステークホルダーとの関係性、収益獲得方法、ガバナンス・リスクマネジメントの質などといった無形資産が含まれている。

財務諸表だけでは無形資産の価値を反映しきれない

（注）S&P500
米国投資情報会社「スタンダード・アンド・プアーズ社（S&P）」が算出している米国の代表的な株価指数であり、ニューヨーク証券取引所、アメリカン証券取引所、NASDAQに上場している銘柄から代表的な500銘柄の株価を基に算出される、時価総額加重平均型株価指数である。

（出所）IIRC(International Integrated Reporting Committee)（2011年9月）「Discussion Paper "Towards Integrated Reporting -Communicating Value in the 21st Century"」
＜日本公認会計士協会訳＞

図表2-8-2 可視化が困難な無形資産例

 メディア露出	スポーツチームはホームゲーム興行を開催し、スタジアムにおける看板広告、TVや雑誌、新聞、ネット記事を通じた露出、さらに最近ではツイッターやフェイスブック、インスタグラムなどのSNSを通じた露出等、様々な媒体を通じてスポンサー等に対して多くの価値を生み出している。	【具体例】 ・ 広告露出権 ・ 命名権 ・ 冠名権 等
 各種権利（肖像権等）	スポーツチームには、チーム・選手の肖像権やスタジアム等の内外でPR活動を可能とするプロモーション権、さらには、最近ではスポンサーコミュニティの活用やチーム・選手にスポンサー製品を使用させるなどの経営資源利用権等、様々な権利を有しており、スポンサーなどの外部のステークホルダーが活用し得る多くの価値を有している。	【具体例】 ・ 肖像権 ・ プロモーション権 ・ 経営資源利用権 等
 顧客（ファン）データ	スポーツチームは多くの顧客（ファン）を有しており、チケット・グッズの購入履歴やスタジアムにおける飲食履歴等のデータは、興行におけるマーケティングデータとしての価値を有しており、スポンサーからのニーズにより顧客（ファン）にアンケートを行って入手したデータなどは、スポーツチーム自体はもちろん、スポンサーなどの外部のステークホルダーも活用できる価値を有している。	【具体例】 ・ ファシリト ・ ファンデータ ・ ファンとの関係性 等
 ブランド	ブランドとは他社と自社との商品あるいはサービスを識別させるものと考えられるため、実際にスポーツチームが「ブランド」として識別されるには、ロゴや名称、商標、メッセージ、シンボル、イメージなどが包括的に用いられる。具体的には、スポンサー等によるスポーツチームのロゴ等を活用した商品化などがあり、スポンサー等が活用し得る多くの価値を有している。	【具体例】 ・ ブランド・のれん ・ 商標権 ・ 商品化権 等

（出所）日本政策投資銀行作成

第3章

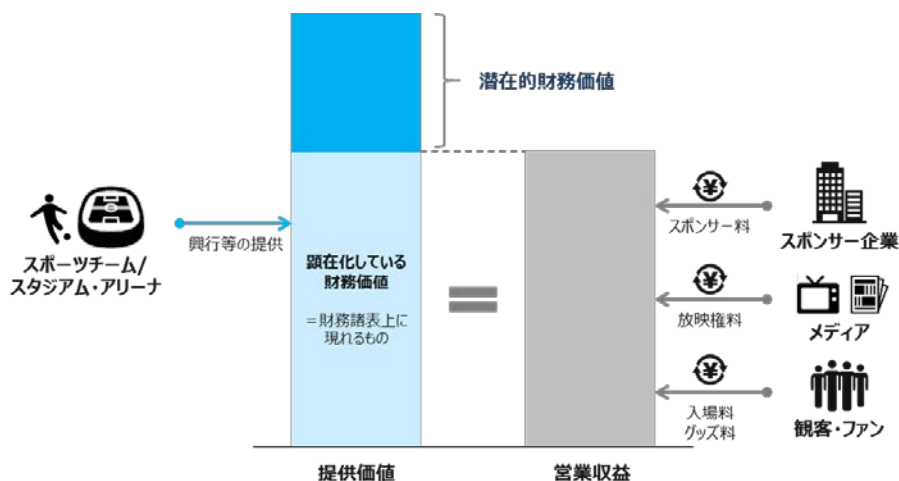
どのように価値を可視化するのか（潜在的財務価値）

第3章 どのように価値を可視化するか（潜在的財務価値）

3-1. 潜在的財務価値とは

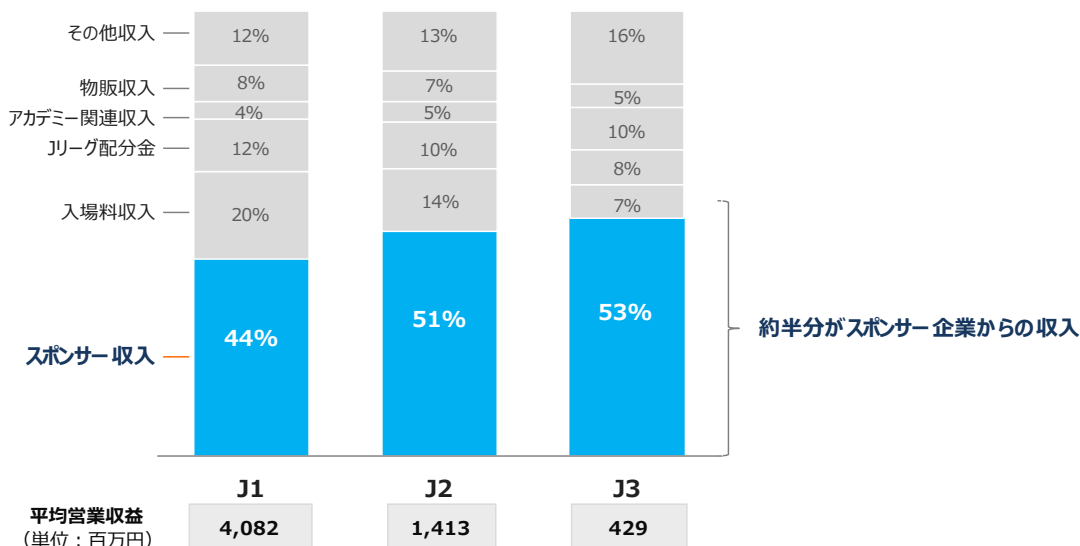
- 本レポートでは、従来の財務諸表に基づく財務価値の算定では評価できないスポーツチームの無形資産に関わる潜在的な財務価値についても可視化を試みる。
- 総論的な潜在的財務価値とは、スポーツチームが自身の無形資産を活用して創出する価値のうち、現状の財務諸表には表れていない部分を指す（図表3-1-1参照）。例えば、スポーツチームは、興行等の様々な活動を通じて創出するコンテンツやブランド力、露出効果といった価値の対価を受け取っている。具体的には、スポンサー企業からのスポンサー料収入や、メディアからの放映権料収入、観客やファンからのチケット収入・物販（グッズ）収入等である。スポーツチームが自身の無形資産を活用して創出する価値に対する価格は、適切な値付けが難しく、前例や他の事例などを参照して決まることが多い。したがって、現状においては充分に対価を得られていない場合が多く存在すると考えた。ここで改めて、「資金提供者から受け取る対価に対して相応の価値を生み出せているのか」、あるいは、「スポーツチームの提供価値に対して適切な対価を受け取れているのか」という観点で、スポーツチームの事業を確認することは重要なポイントであると考ええる。
- 実は、スポーツチームにとって無形資産の活用による収入の割合は非常に大きい。2017年度のJリーグクラブにおける平均営業収益内訳を見ても、J1、J2、J3ともに、営業収益の約半分以上をスポンサー料収入が占めており、クラブにとって大変重要な収入であることがわかる（図表3-1-2参照）。
- そのため、本来はスポーツチームの無形資産の項目の全てにおいて確認することが望ましいが、本レポートにおいては、スポーツチームにとって重要な資金の提供者であるスポンサー企業（親会社も含む）を対象を絞って、潜在的財務価値の可視化を試みることにする。

図表3-1-1 潜在的財務価値の定義



（出所）日本政策投資銀行作成

図表3-1-2 Jリーグクラブの営業収益内訳（クラブ平均※、2017年度）



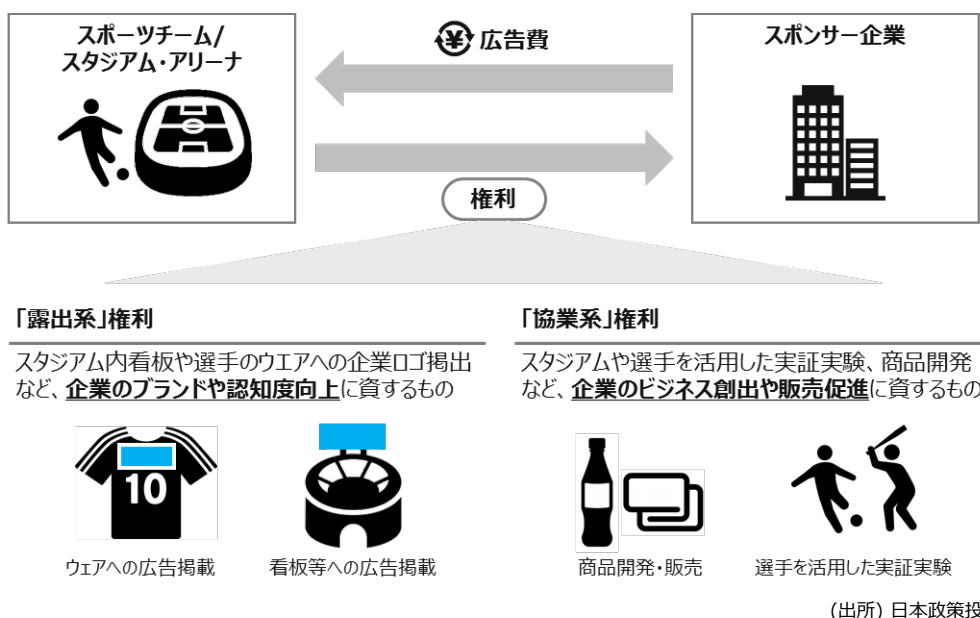
（出所）Jクラブ個別経営情報開示資料（2017年）を基に日本政策投資銀行作成

第3章 どのように価値を可視化するのか（潜在的財務価値）

3-2. 算定対象とする潜在的財務価値

- 本レポートにおいて可視化を試みる潜在的財務価値は、無形資産の中でもスポンサーシップに関連する価値を対象とした。スポンサーシップとは、スポンサー企業がスポーツチームに資金を提供することと引き換えに何らかの権利を獲得し活用することである（図表3-2-1参照）。
- ここでは、スポンサー企業が獲得し活用する権利を、①企業のブランドや認知度向上に資する「露出系」権利と、②企業のビジネス創出や製品・サービスの販売促進に資する「協業系」権利に分けて考えた。
- 具体的にみると、「露出系」権利には、選手のウェアやスタジアム・アリーナ内看板へ企業ロゴを掲出する広告露出権、スタジアム・アリーナ等の命名権（ネーミングライツ）、大会名等の命名権が含まれる。「協業系」権利は非常に幅広く、スポーツチームの商標・肖像の利用権やコラボグッズ等の商品化権、スポーツチームやスタジアム・アリーナが持つ資源（選手・スタッフ、ファン、施設等）の利用権等がある（図表3-2-2参照）。
- 本レポートにおいては、「露出系」権利の代表格である「広告露出権」の価値算定について検討することとする。

図表3-2-1 スポンサーシップの構造



（出所）日本政策投資銀行作成

図表3-2-2 スポンサー企業が活用しうる代表的な権利

権利	概要	活用例
露出系	広告露出権	競技エリア周りへの広告看板の設置、会場内大型映像装置によるCM放映等の権利
	命名権（ネーミングライツ）	スタジアム・アリーナの名称にスポンサー企業の社名やブランド名を付与する権利
	冠命名権	大会名にスポンサー企業名を付与する権利
協業系	商標権・肖像権	スポーツチームの公式商標、選手・チームの肖像・名称等を広告に利用する権利
	プロモーション権	スタジアム・アリーナ内や周辺で各種プロモーション活動を実施する権利
	商品化権	スポーツチームとのコラボグッズや商品パッケージを製作する権利
	独占販売権	スタジアム・アリーナ等において、商品を独占販売する権利
	優先参加権・優先購入権	来賓等の招待観戦機会、スタジアム・アリーナ内のホスピタリティスペースの利用機会等を提供する権利
	経営資源利用権	スポーツチームやスタジアム・アリーナが持つ経営資源を活用する権利

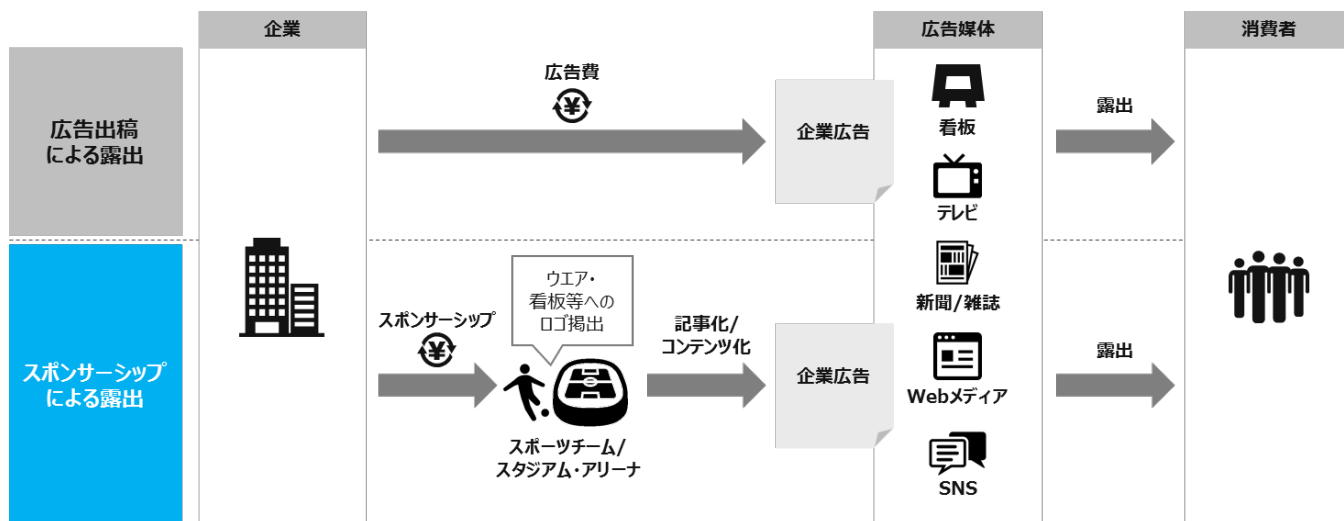
（出所）スポーツ庁「新たなスポーツビジネス等の創出に向けた市場動向」（2018年3月）を基に日本政策投資銀行作成

第3章 どのように価値を可視化するのか（潜在的財務価値）

3-3. 広告露出価値算定の考え方

- まず、一般的な企業の露出について考えてみると、企業は「広告費」を「広告媒体」に支払い、企業広告を出稿する。これにより、企業の名称や製品・サービスが消費者に露出することとなる。
- 一方で、スポンサーシップによる露出の場合は、企業は「スポンサーシップ料」を「スポーツチーム」に支払い、スポーツチームのユニフォームやスタジアム内の看板に企業広告を掲出する。スポーツチームが様々な活動を通じてメディア等に露出することにより、同時に企業の名称も消費者に露出する。（図表3-3-1参照）
- つまり、費用の支払先の違いはあるが、露出を獲得するために企業広告を出稿するという活動自体は同様と言える。
- 以上を踏まえると、スポンサー企業（親会社も含む）に対する「広告露出権」の価値（＝広告露出価値）は、「企業が広告出稿により、スポーツチームへのスポンサーシップによる露出と同等の露出を獲得する場合に、どの程度の広告費が必要となるか」という観点から可視化することが可能である。
- そのため、本レポートにおける広告露出価値は、「①スポンサー企業の社名・ロゴのメディア等への露出量」と「②その露出を獲得する場合に必要な広告費用」を乗じることで算出する（図表3-3-2参照）。

図表3-3-1 スポンサーシップによる広告露出



（出所）日本政策投資銀行作成

図表3-3-2 広告露出価値算出の考え方



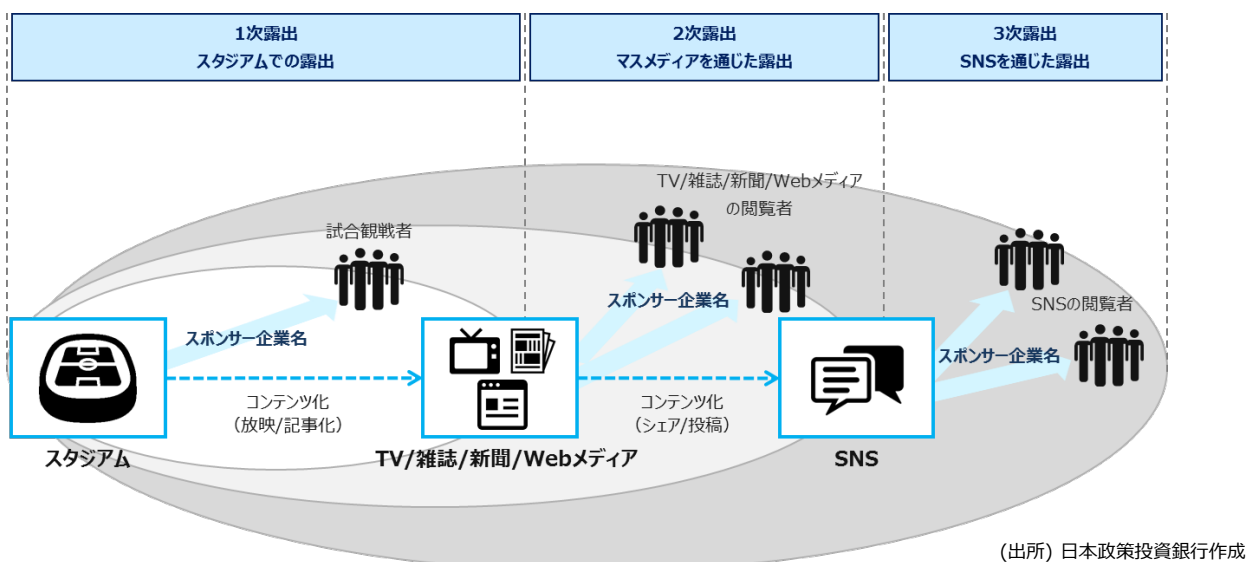
（出所）日本政策投資銀行作成

第3章 どのように価値を可視化するのか（潜在的財務価値）

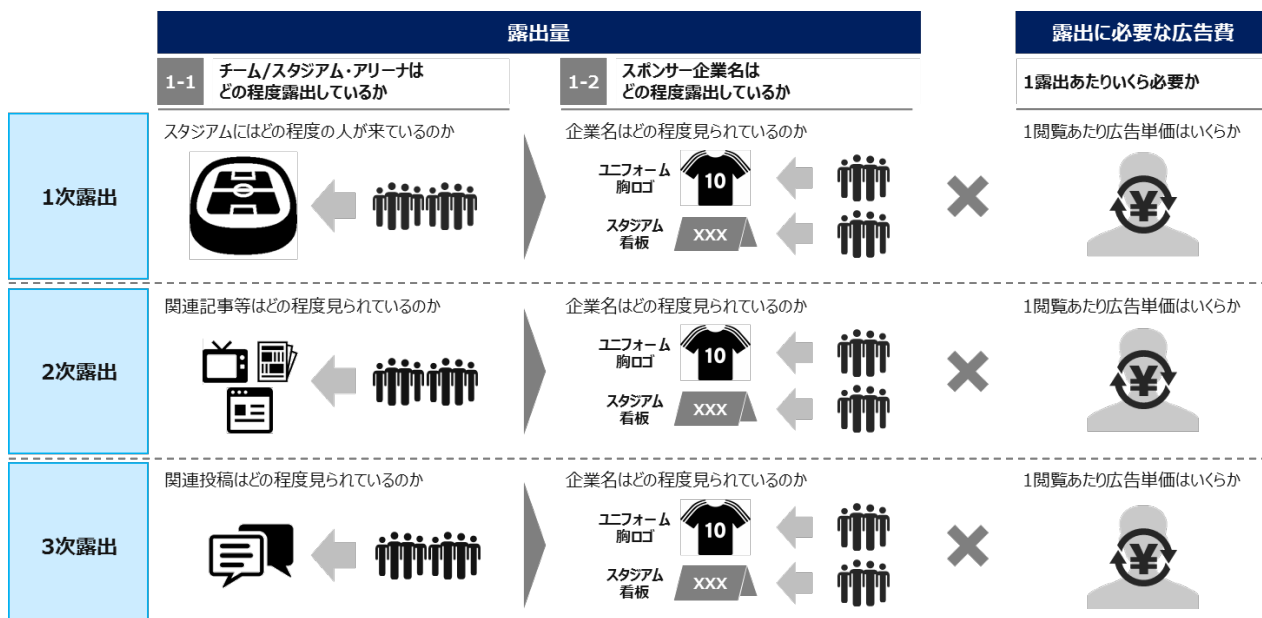
3-4. 広告露出価値の算定方法

- 本レポートにおける広告露出価値は、スポンサー企業名の露出シーンや媒体により、1次露出、2次露出、3次露出の3つに分類する（図表3-4-1参照）。1次露出はスタジアム・アリーナでスポーツを観戦する観客への露出、2次露出はテレビや雑誌、新聞等を閲覧する消費者への露出、3次露出はSNSを閲覧する消費者への露出と定める。
- 各露出価値は以下の3ステップで算定する（図表3-4-2参照）。
 - ① スポーツチーム/スタジアム・アリーナの来場者数、掲載記事の件数・内容・閲覧者数等の露出状況を洗い出す。
 - ② ①の情報をもとに、スポンサー企業名・ロゴ等の露出量を計測する。各露出価値の露出量は以下の通りである。
 - 1次露出：スタジアム・アリーナの広告看板等に掲出されるスポンサー企業名・ロゴ等を視認した観戦者数
 - 2次露出：テレビ、新聞等のマスメディア媒体に掲載されたスポンサー企業名・ロゴ等の閲覧回数
 - 3次露出：Twitter、Instagram等のSNSに掲載されたスポンサー企業名・ロゴ等の閲覧回数
 - ③ 各媒体で1露出あたりに必要となる費用を調査・算出し、露出量に乗じて広告露出価値を算出する。
- なお、露出量を計測する際には、単なる露出回数や時間だけでなく、露出状態（明瞭さ、サイズ、角度、インパクト等）も考慮し、より実態に近づけるよう調整することが必要である。

図表3-4-1 広告露出価値の分類



図表3-4-2 広告露出価値の算出プロセス



(出所) 日本政策投資銀行作成

第3章 どのように価値を可視化するのか（潜在的財務価値）

3-5-1. 仮想サッカー клубの広告露出価値（前提条件）

- 仮想サッカークラブ及びスタジアムの基本的な前提条件については、本レポート「2-6-1. 仮想サッカークラブの財務価値算定（前提条件）」に定めた財務価値の算出と同じ条件とする。
- 広告露出価値算定の対象とするサッカークラブの広告コンテンツは、「ユニフォーム広告」、「プラクティスシャツ広告」、「スタジアム内看板広告（サッカークラブ保有分）」、「オーロラビジョン広告」の大きく4種類とした。スタジアムについては、「スタジアム内看板広告（スタジアム保有分）」のみとした（図表3-5-1-1参照）。
- また、広告露出価値算定の対象となる媒体は、サッカークラブ及びスタジアム共通で、「スタジアム」（以下、1次露出）、「テレビ」、「新聞」、「雑誌」、「Webメディア」、「DAZN」（以下、2次露出）、「Twitter」、「YouTube」、「Instagram」、「Facebook」（以下、3次露出）とした（図表3-5-1-2参照）。
- なお、財務価値と同様に、具体的な仮定において広告露出価値を算定することで算定モデルや算定プロセスを分かりやすく示すことを目的としたものであり、算定結果自体が特別な意味を持つものではない点について留意が必要である。

図表3-5-1-1 広告露出価値の算出対象コンテンツ

 サッカークラブ	 スタジアム
 ユニフォーム広告 ユニフォームの胸や鎖骨などに掲出される企業広告	 スタジアム内看板広告 スタジアム内の看板（スタジアム保有分）に掲出される企業広告
 プラクティスシャツ広告 プラクティスシャツの胸や背中などに掲出される企業広告	 ネーミングライツ スタジアムの玄関や壁面に掲出される名称サイン ※本算出においては対象外
 スタジアム内看板広告 スタジアム内の看板（スポーツチーム保有分）に掲出される企業広告	
 オーロラビジョン広告 オーロラビジョンに掲出される企業広告	

（出所）日本政策投資銀行作成

図表3-5-1-2 広告露出価値の算出対象媒体

1次露出	2次露出	3次露出
 スタジアム スタジアム内の設置看板を通じたサッカーの試合観戦者、イベント利用者への露出	 テレビ サッカーの試合中継、スタジアム関連ニュースなどを通じたテレビ視聴者への露出	 Twitter サッカークラブ・スタジアム関連投稿を通じたTwitter閲覧者への露出
	 新聞 サッカーの試合結果、スタジアム関連記事などを通じた新聞購読者への露出	 YouTube サッカークラブ・スタジアム関連投稿を通じたYouTube閲覧者への露出
	 雑誌 サッカークラブ・スタジアム関連記事などを通じた雑誌購読者への露出	 Instagram サッカークラブ・スタジアム関連投稿を通じたInstagram閲覧者への露出
	 Webメディア サッカーの試合結果、スタジアム関連記事などを通じたWebメディア閲覧者への露出	 Facebook サッカークラブ・スタジアム関連投稿を通じたFacebook閲覧者への露出
	 DAZN サッカーの試合中継、ハイライトなどを通じたDAZN視聴者への露出	

（出所）日本政策投資銀行作成

第3章 どのように価値を可視化するのか（潜在的財務価値）

3-5-2. 仮想サッカークラブの広告露出価値（算定結果）

- 仮想サッカークラブにおける広告露出価値を試算した結果、1次露出が613千円、2次露出が966,741千円、3次露出が187,147千円の合計1,154,501千円となった。また、コンテンツごとに見ると、ユニフォーム広告が524,023千円と最も価値が高く、次いで、スタジアム内看板広告474,272千円という順となっている（図表3-5-2参照）。
- 仮想スタジアムにおける広告露出価値は、1次露出が304千円、2次露出が116,995千円、3次露出が1,014千円の合計118,313千円と試算された。
- 仮想サッカークラブ、仮想スタジアムのいずれにおいても、露出シーンではテレビや雑誌、新聞等を閲覧する消費者への露出（2次露出）が最も価値が高く、その中でも媒体としては看板広告やユニフォーム広告の価値が高いと言える。特にDAZNにおいて、看板広告やユニフォーム広告の露出時間が長いことが要因となっている。
- また、SNSにおいては、試合結果投稿の際に選手が掲載される場合が多く、掲載仮想サッカークラブのユニフォーム広告に関してはSNSを閲覧する消費者への露出（3次露出）の価値が高くなっている。

図表3-5-2 仮想サッカークラブの広告露出価値算出結果

算出対象コンテンツ		広告露出価値 (千円)	1次露出 (千円)	2次露出 (千円)	3次露出 (千円)
クラブ	ユニフォーム広告	524,023	172	375,609	148,243
	プラクティスシャツ広告	146,637	55	113,413	33,169
	看板広告	474,272	156	468,380	5,736
	オーロラビジョン広告	9,569	230	9,339	0
	小計	1,154,501	613	966,741	187,147
スタジアム	看板広告	118,313	304	116,995	1,014
	ネーミングライツ	※対象外			
	小計	118,313	304	116,995	1,014
合計		1,272,814	917	1,083,736	188,161

注）仮想サッカークラブの条件は、試算過程を分かりやすく示すために設定されたものであり、試算結果の分析を目的としていない

（出所）日本政策投資銀行作成

第3章 どのように価値を可視化するのか（潜在的財務価値）

3-6. 仮想サッカークラブの広告露出価値反映後の財務価値

- 「2-6-1. 仮想サッカークラブの財務価値算定（前提条件）」と同じ仮想サッカークラブを前提とした場合、潜在的財務価値の1つであるメディアへの広告露出価値はサッカークラブ運営で年間1,154,501千円、スタジアム運営で年間118,313千円と試算された。
- これは、潜在的財務価値のうち広告露出価値をサッカークラブ運営の財務価値に反映してみた場合、財務諸表に掲載されている年間714,000千円のスポンサー料収入は、仮想サッカークラブが持つメディアへの広告露出効果を考慮すると、年間1,154,501千円まで増加するポテンシャルがあることを意味する。このポテンシャルを取り入れた仮想サッカークラブ運営の財務価値は、2,652,559千円になると試算された。なお、算定上、スポンサー料収入は年間714,000千円から年間1,154,501千円に増加するために5年を要すると仮定して試算を行ったが、そのために必要な支出等は特段織り込んでいない。
- スタジアム運営も同様に、年間50,000千円であったスタジアムでの看板広告等の収入は、スタジアムが持つメディアへの広告露出効果を考慮すると年間118,313千円まで増加するポテンシャルがあるという結果が得られた。これを反映したスタジアム運営の財務価値は、525,175千円になると試算された。算定上、スタジアムでの看板収入等は年間50,000千円から年間118,313千円に増加するために5年を要すると仮定して試算を行ったが、そのために必要な支出等は特段織り込んでいない。
- 上記の結果、仮想サッカークラブの財務価値 + 潜在的財務価値の合計は3,177,734千円となり、広告露出価値を財務価値に含めることで2,992,876千円増加すると試算された。但し、これはあくまでも仮想サッカークラブが持つ広告露出価値のポテンシャルを最大限スポンサー料収入やスタジアムの看板広告に反映した場合の試算結果であり、これらの収入の金額は前年の契約や他のスポーツチームやスタジアムの相場等により影響を受けることが多いことから、現実的に実現することは難しいと考えられる。しかしながら、これまででは、このような定量的情報が可視化されてこなかったことを考えると、スポーツチームとスポンサー双方にとって対話のための一つの指標として、定量的な広告露出価値を活用することは有用と考えられる。

図表3-6-1 仮想サッカークラブの広告露出価値を反映後の財務価値

◆ サッカークラブ運営 ◆

財務価値

(千円)		
興行収支	興行直接収支NPV (右記現在価値合計)	1,346,667
興行以外収支	興行以外直接収支NPV (右記現在価値合計)	-1,234,444
共通収支		-33,667
サッカークラブ運営収支NPV (上記現在価値合計)		78,556

潜在的財務価値

+

(千円)		
広告露出価値	1次～3次露出合計	2,574,004

||

(千円)		
合計	財務価値 + 潜在的財務価値	2,652,559

◆ スタジアム運営 ◆

財務価値

(千円)		
ホームゲーム興行収支	興行直接収支NPV (右記現在価値合計)	313,684
その他イベント興行収支	興行以外直接収支NPV (右記現在価値合計)	211,703
共通収支		-419,084
スタジアム運営収支NPV (上記現在価値合計)		106,303

潜在的財務価値

+

(千円)		
広告露出価値	1次～3次露出合計	418,872

||

(千円)		
合計	財務価値 + 潜在的財務価値	525,175

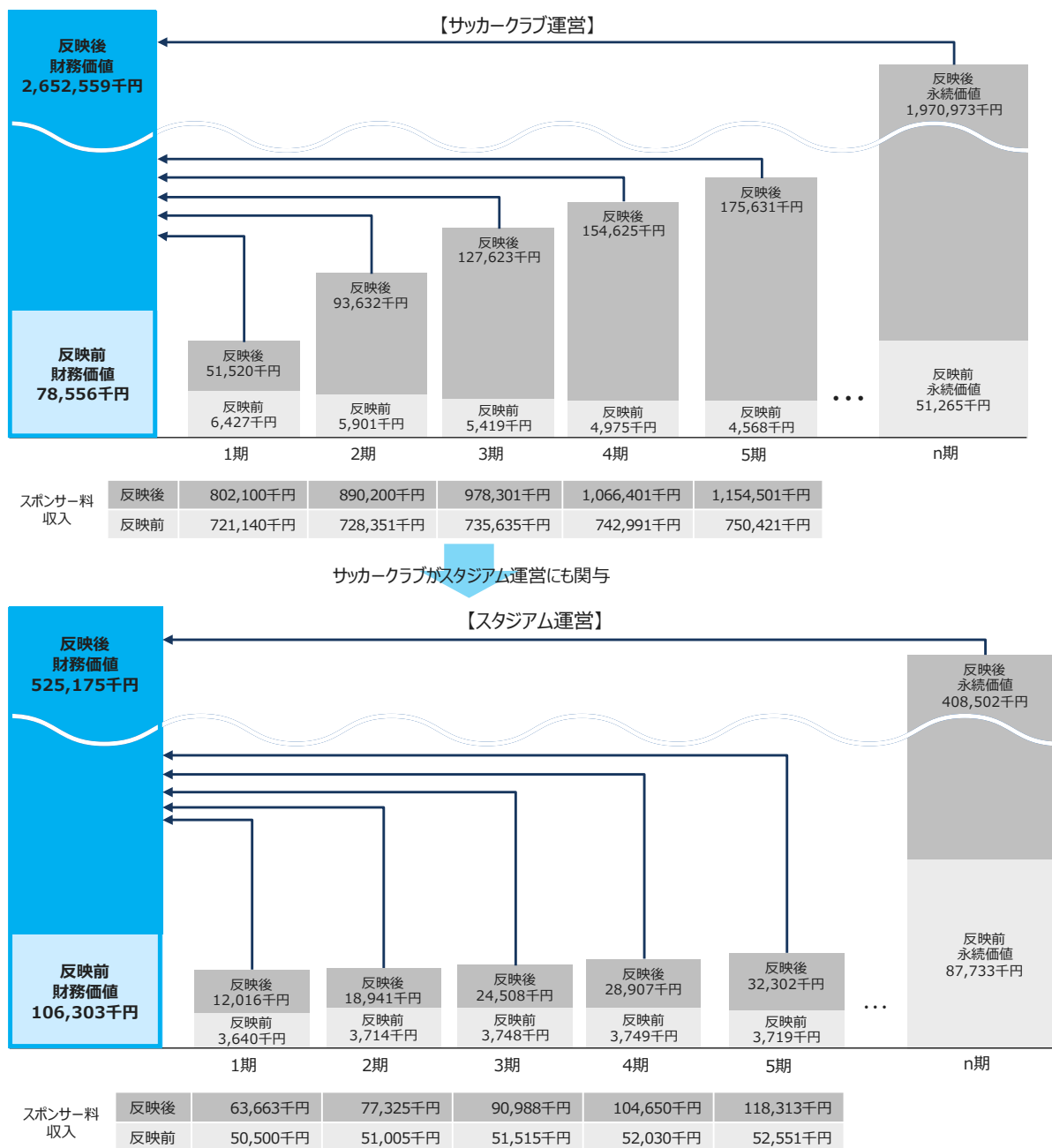
注) 仮想サッカークラブの条件は、試算過程を分かりやすく示すために設定されたものであり、試算結果の分析を目的としていない

(出所) 日本政策投資銀行作成

第3章 どのように価値を可視化するのか（潜在的財務価値）

3-6. 仮想サッカークラブの広告露出価値反映後の財務価値

図表3-6-2 仮想サッカークラブの広告露出価値を反映のイメージ



(出所) 日本政策投資銀行作成

注) 仮想サッカークラブの条件は、試算過程を分かりやすく示すために設定されたものであり、試算結果の分析を目的としない

第4章

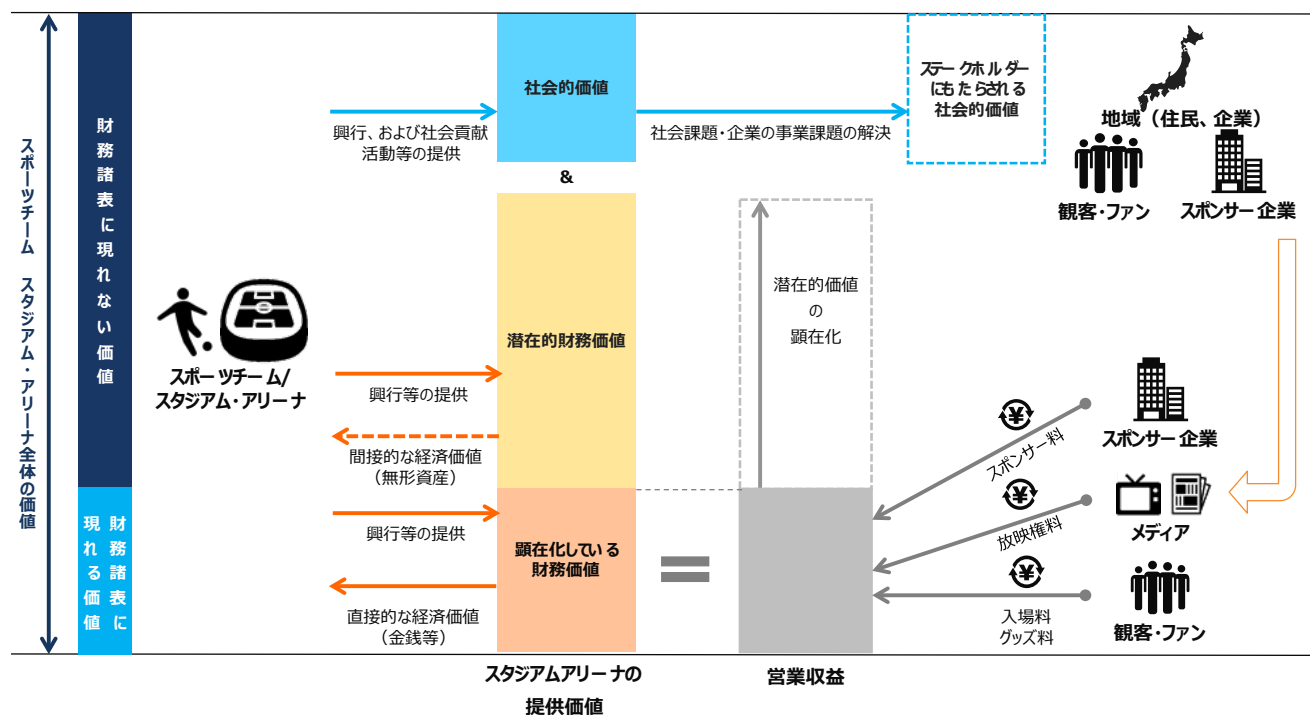
どのように価値を可視化するのか（社会的価値）

第4章 どのように価値を可視化するのか（社会的価値）

4-1. 社会的価値とは

- この章では、財務価値、潜在的財務価値に続いて、スポーツチームの社会的価値の可視化について検討する。
- 前章までの財務価値および潜在的財務価値は、スポーツチームの活動によって、スポーツチーム自身が価値（収益）を得るものであった。一方で、社会的価値は、スポーツチームの事業活動を通じて、地域や他産業を中心としたステークホルダーにもたらされる価値と位置付けられる。
- 一般的な企業においても、企業活動を通じて、収益だけではなく社会的価値を創出することが求められており、その社会的関心は年々高まっている。スポーツチームにおいては、一般的な企業よりも、より公益性が高い存在として認知されており、社会的価値の創出は、多くのスポーツチームで重点的に取り組まれているところである。
- この社会的価値の具体的な活動は、例えば、スポーツチームの活動によって、地域住民のつながりが強化されたり、地域が抱える社会課題や企業が持つ事業運営上の課題の解決に貢献したりすることなどが挙げられる。
- したがって、社会的価値は、スポーツチームが対価を得るわけではなく、スポーツチームの財務諸表に数値としては表れない。しかし、スポーツチームが地域に存在する意義において、社会的価値は、ある意味財務価値以上に、ステークホルダーからの関心が高い項目であり、その可視化（数値化）が求められているところである。
- なお、スポーツチームの社会的価値は、次項以降で解説するが、非常に多様な形で多方面にもたらされる。そのため、スポーツチームの社会的価値全てを定量的に可視化することは極めて困難ではあるが、体系的に整理し、独自の価値算定モデルを構築して定量化することを試みるのが重要なポイントであると考えた。

図表4-1 社会的価値の考え方

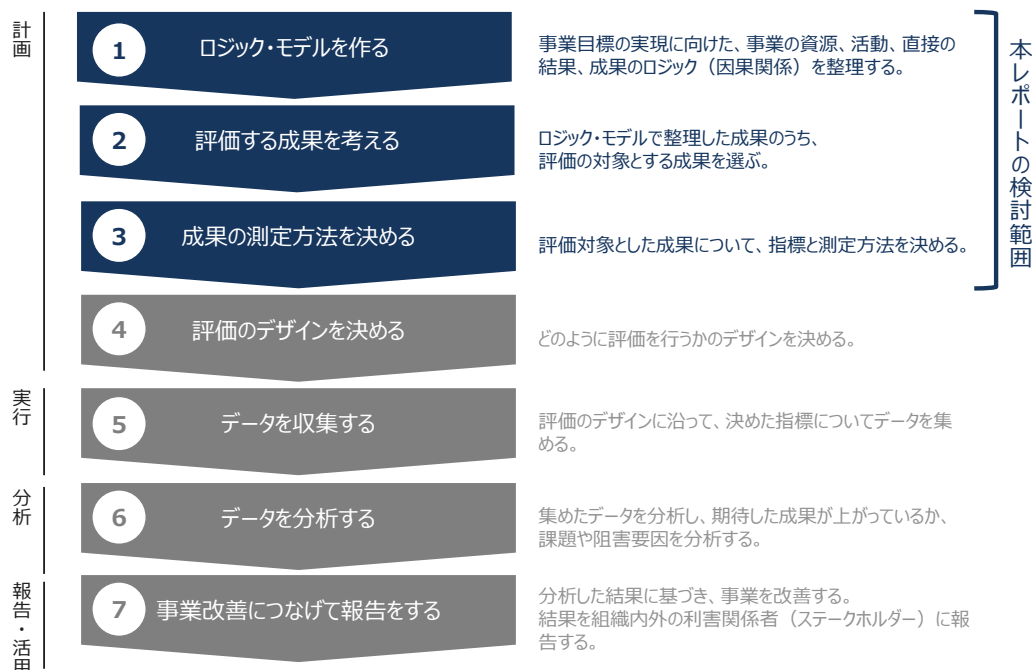


第4章 どのように価値を可視化するのか（社会的価値）

4-2. 社会的価値算定の考え方

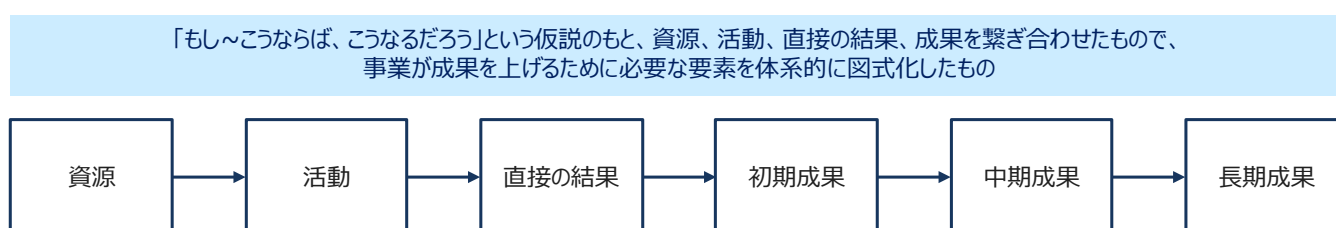
- ・ スポーツチームの社会的価値の算定にあたっては「社会的インパクト評価」を参考にした。社会的インパクト評価とは、社会的な活動の評価に用いられる手法である。国際社会においては、資金の出し手への説明責任および成果の可視化が求められており、これは経済活動に限らず、社会的な活動においても同様に考えられている。しかし、社会的な活動の価値は、通常数値では表しにくいいため可視化されづらく、主観的な感覚で評価されたり、時間差で波及的に成果があるのにもかかわらず、活動と成果が結びつけて評価されないということが起きやすい。こうした中で、社会的な活動においても、その活動が生み出す「社会的価値」を可視化し、これを目に見える形で「検証」する手法が社会的インパクト評価である。
- ・ 社会的インパクト評価では、ある活動が→どのような直接の結果（アウトプット）を生み→初期的、中期的、長期的にどのような成果（アウトカム）につながるかを示すロジック・モデルを作成し、評価すべき項目とその評価方法を定めて、定期的に効果測定を行う。これにより、資金等の提供者などステークホルダーへの説明責任（アカウンタビリティ）を果たすほか、組織内でも目指す成果（アウトカム）とそれにいたる活動と結果（アウトプット）を一連の流れとして共有でき、組織運営の強化につながることを期待されている。
- ・ 社会的インパクト評価のプロセスは、下図4-2-1にある通り7つのプロセスで構成されており、本レポートでは「①ロジック・モデルを作る」から「③成果の測定方法を定める」までを検討の範囲とした。
- ・ ロジック・モデルとは、下図4-2-2にある通り、事業主体の資源・活動から長期的な社会的・環境的な成果の達成までの関係を可視化するものである。このロジック・モデルを可視化することで、スポーツチーム、およびスタジアム・アリーナの活動と価値を創造する因果関係が把握でき、その因果関係上のどのポイントを社会的価値として評価する対象とするか、そして、それに対してどのような指標・測定方法を用いるかを検討した。

図表4-2-1 社会的インパクト評価プロセス



（出所）内閣府ホームページ『PwCあらた有限責任監査法人 内閣府委託「社会的インパクト評価の普及促進に係る調査」社会的インパクト評価実践研修ロジック・モデル作成の手引き』（2017年）より日本政策投資銀行作成

図表4-2-2 ロジック・モデルとは何か



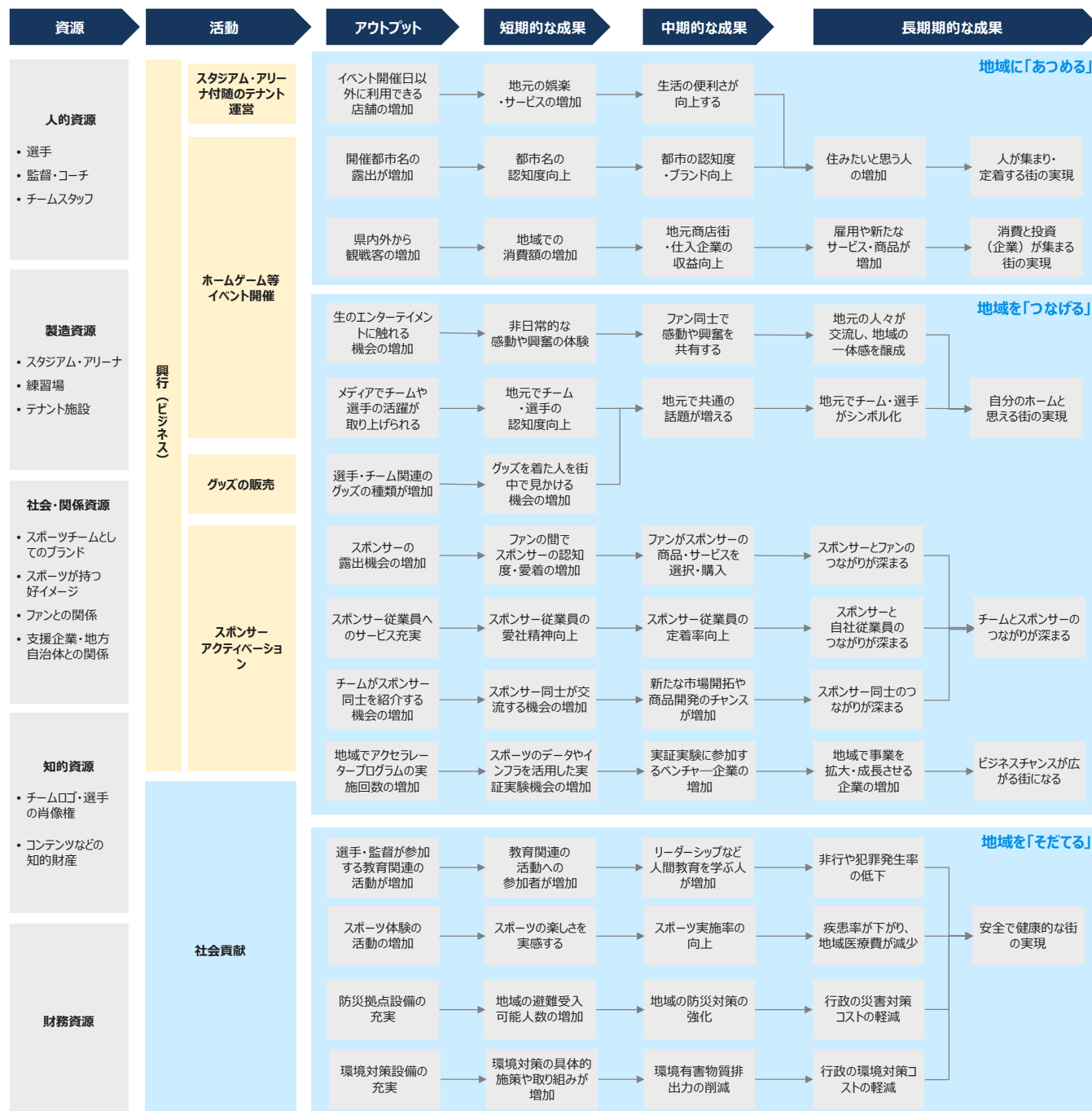
（出所）内閣府ホームページ『PwCあらた有限責任監査法人 内閣府委託「社会的インパクト評価の普及促進に係る調査」社会的インパクト評価実践研修ロジック・モデル作成の手引き』（2017年）より日本政策投資銀行作成

第4章 どのように価値を可視化するのか（社会的価値）

4-3. ロジック・モデル（簡易版）

- 本レポートではスタジアム・アリーナ運営も含めたスポーツチームの資源・活動がどのような因果関係で社会的価値を生み出しているかを可視化するロジック・モデルの例を作成し、そのサマリーは下図4-3となる（詳細版は別紙15,16,17）。
- スポーツチームの資源・活動は第1章で定義した①興行、②興行以外に区分して検討し、社会的価値（あつめる、つなげる、そだてる）の実現に繋がる因果関係を整理した。

図表4-3 スポーツチームの社会的価値ロジック・モデルの例（簡易版）



（出所）日本政策投資銀行作成

第4章 どのように価値を可視化するのか（社会的価値）

4-4. 価値を算定する成果指標とその測定方法

- ・ 作成したロジック・モデルから社会的価値として分類した「あつめる」「つなげる」「そだてる」について、それぞれを算定する成果とその測定方法の検討を行った。
- ・ 地域に「あつめる」の視点では、スポーツチームの開催する興行に地域の内外から人が集まることにより、もたらされる効果を算定する。地域を「つなげる」の視点では、スポーツチームが地域に根ざした活動を行うことによって、住民の地域への愛着度が増したり、ファンとスポンサーに対するつながりやスポンサーとチームのつながりの向上を成果として捉える。地域を「そだてる」の視点では、スポーツチームの社会貢献活動を通じて、治安が良く健康的な生活ができる街、災害に強い街、環境に優しい街へ貢献することを成果として捉える。
- ・ 社会的価値の測定においては、成果を訴求したいステークホルダーが納得いくかたちに可視化することが重要である。各項目によって、定量評価できるもの、定性評価しかできないもの、データを簡単にとれるもの、とれないもの、成果がすぐに現れるもの、成果が現れるのに時間がかかるもの、様々な性質がある。大切なことは、全ての項目を横一列で同じように評価することではなく、訴求したいステークホルダーが関心がある項目について、適切な成果を測定できるタイミングと手法を検討することである。ある項目はアウトプットで評価し、ある項目は中期のアウトカムで評価する、ある項目は評価を行わないなど、ステークホルダーとの対話によって項目の強弱をつけて取り組むことが効果的であると考え。
- ・ 図表4-4-2,3,4では、「あつめる」「つなげる」「そだてる」について、それぞれを算定する成果とその測定方法をロジックモデルの流れに基づいて表にした。それぞれの結果・成果の下に測定方法を記載しており、それぞれの測定方法については、次項以降で解説を行っている。
- ・ 定量評価については、データを取得することに対する課題が多い。例えば、観戦者が何人来場したかはチケットの枚数で把握できても、それぞれが交通費や飲食でいくら消費したか、何人が宿泊したかなどは全てを把握できていない場合が多い。また、チームやスタジアムの存在が周辺にどのような経済的影響を与えたかについても、影響のあるエリアをどう設定し、どのようにデータを取得するかなどはチームだけで決めることは難しいだろう。
- ・ 定性評価については、多くの項目をアンケート調査によって測定することになる。アンケートの実施にあたっては、闇雲に行うのではなく、効果的にデータを収集するために訴求先への見せ方を意識して、継続的かつ他都市と比較可能なかたちでアンケートを設計することが望ましい。

図表4-4-1 社会的価値の成果指標とその測定方法

長期的な成果		価値評価検討の視点	成果指標	算定方法
地域に「あつめる」	地域経済循環の拡大	・ お金を落としてくれる人がどれだけ集まっているか？ ・ その結果として、地域経済循環が生まれているか？（消費が生まれる⇒地元企業が儲かる⇒地元で再投資する⇒店舗やサービス・雇用が増える⇒人が暮らしやすくなり、企業もさらに儲かる。）	経済波及効果	試算モデル作成
	人口が増え、定着する街の実現			
	地域の認知度・ブランド向上	・ 地域名が様々なメディアにどれだけ露出されているか？（地域名の1次露出・2次露出・3次露出）	都市プロモーション効果	
地域を「つなげる」	街への所属意識が高まる	・ 地元の住民が地元チーム・スタジアムのことをどれだけ話題にしているか？ ・ 地元チーム・スタジアム、ひいては地域に愛着をどれだけ感じているか？	ソーシャルキャピタル	住民アンケート
	スポンサーとチーム、ファン、自社従業員とのつながりが深くなる	・ スポンサーを行うことで、スポーツチームファンの認知度が上がり、スポンサーの商品・サービスのファンにもなってくれたか？ ・ スポンサー同士の交流が広がり、新たな事業パートナーや取引先が見つかるなど事業拡大に役立ったか？	観戦したファンのスポンサー認知度・イメージ スポンサー企業の満足度	観戦したファンにアンケート スポンサー企業への満足度調査アンケート
地域を「そだてる」	街の治安が改善する健康的な生活が送れる	・ 健康や治安の維持にチーム、スタジアム・アリーナがどれだけ貢献しているか？	地域医療費・治安維持コスト削減効果	試算モデル作成
	災害に強い街になる	・ 災害時避難拠点として社会インフラの役割を果たしているか？	災害時受入可能収容人数	実データ調査
	環境に優しい街になる	・ エネルギーの有効活用、CO₂・廃棄物の排出量削減など環境対策にどれだけ貢献しているか？	環境有害物質の排出削減量	試算モデル作成（環境庁・温室効果ガス排出量算定方法等）

（出所）日本政策投資銀行作成

図表4-4-2 地域に「あつめる」のロジックモデル各項目と測定方法の例

活動の主体	活動	直接の結果(アウトプット)		アウトカム			訴求先	効果測定のポイント
		事象	影響	短期	中期	長期		
スポーツチーム	ホームゲーム開催	試合を観るために内外から観戦者が訪れる	スタジアム周辺でお土産等を購入する	観戦者の消費増加 地域名、都市名がメディアに露出する	地域企業の売上増加⇒収益向上⇒地域への再投資 設備投資額 地域名、都市名の認知度/イメージが高まる	地域経済循環の拡大 店舗数/雇用者数/地価 住みたい人が増える	自治体	・経済波及効果の測定は、アウトプットの数値を正確に取得することが必要 ・設備投資額、店舗数、雇用者数、地価の測定は、チームの影響があるエリアをどう設定し、エリアの数値を正確に取得することが必要 ・都市プロモーション効果の測定は手法が確立
			消費額					
			スタジアム周辺で飲食する					
			消費額					
スタジアム・アリーナ運営会社	コンサートなどの大型イベント開催	テレビや新聞などにより観戦者が訪れる	スタジアム周辺で飲食する	観戦者の消費増加 地域名、都市名がメディアに露出する	地域企業の売上増加⇒収益向上⇒地域への再投資 設備投資額 地域名、都市名の認知度/イメージが高まる	地域経済循環の拡大 店舗数/雇用者数/地価 住みたい人が増える	自治体	・経済波及効果の測定は、アウトプットの数値を正確に取得することが必要 ・設備投資額、店舗数、雇用者数、地価の測定は、チームの影響があるエリアをどう設定し、エリアの数値を正確に取得することが必要 ・都市プロモーション効果の測定は手法が確立
			消費額					
			スタジアム周辺で飲食する					
			消費額					
			スタジアム周辺で飲食する					
			消費額					
			スタジアム周辺で飲食する					
			消費額					
			スタジアム周辺で飲食する					
			消費額					
		テレビや新聞などにより観戦者が訪れる	スタジアム周辺で飲食する	観戦者の消費増加 地域名、都市名がメディアに露出する	地域企業の売上増加⇒収益向上⇒地域への再投資 設備投資額 地域名、都市名の認知度/イメージが高まる	地域経済循環の拡大 店舗数/雇用者数/地価 住みたい人が増える	自治体	・経済波及効果の測定は、アウトプットの数値を正確に取得することが必要 ・設備投資額、店舗数、雇用者数、地価の測定は、チームの影響があるエリアをどう設定し、エリアの数値を正確に取得することが必要 ・都市プロモーション効果の測定は手法が確立
			消費額					
			スタジアム周辺で飲食する					
			消費額					
			スタジアム周辺で飲食する					
			消費額					
		テレビや新聞などにより観戦者が訪れる	スタジアム周辺で飲食する	観戦者の消費増加 地域名、都市名がメディアに露出する	地域企業の売上増加⇒収益向上⇒地域への再投資 設備投資額 地域名、都市名の認知度/イメージが高まる	地域経済循環の拡大 店舗数/雇用者数/地価 住みたい人が増える	自治体	・経済波及効果の測定は、アウトプットの数値を正確に取得することが必要 ・設備投資額、店舗数、雇用者数、地価の測定は、チームの影響があるエリアをどう設定し、エリアの数値を正確に取得することが必要 ・都市プロモーション効果の測定は手法が確立
			消費額					
			スタジアム周辺で飲食する					
			消費額					
		テレビや新聞などにより観戦者が訪れる	スタジアム周辺で飲食する	観戦者の消費増加 地域名、都市名がメディアに露出する	地域企業の売上増加⇒収益向上⇒地域への再投資 設備投資額 地域名、都市名の認知度/イメージが高まる	地域経済循環の拡大 店舗数/雇用者数/地価 住みたい人が増える	自治体	・経済波及効果の測定は、アウトプットの数値を正確に取得することが必要 ・設備投資額、店舗数、雇用者数、地価の測定は、チームの影響があるエリアをどう設定し、エリアの数値を正確に取得することが必要 ・都市プロモーション効果の測定は手法が確立
			消費額					
			スタジアム周辺で飲食する					
			消費額					

定量評価	手法確立	手法検討	手法未定
定性評価	手法確立	手法検討	手法未定

(出所) 日本政策投資銀行作成

図表4-4-3 地域を「つなげる」のロジックモデル各項目と測定方法の例

活動の主体	活動	直接の結果(アウトプット)		アウトカム			訴求先	備考
		事象	影響	短期	中期	長期		
スポーツチーム	選手・チームのグッズ制作・販売	選手・チームのグッズを販売する	選手・チームのグッズを身につける	街なかでチームのグッズを見かける	住民アンケート	住民感の一体感が醸成される ⇒「そでてる」の成果へつながる	自治体	・「つなげる」で測定したいのは、地域のソーシャルキャピタル ・ソーシャルキャピタルは重要な地域資本であるが、可視化が困難 ・測定にアンケート調査を用いる場合は、継続的に他都市と比較可能なかたちでアンケートを設計することが重要 ・アンケート実施には、誰に対して何を訴求するために、どのようなデータが必要なのかという目的を明確にして、効果的にデータを取得できるよう検討
	動画・SNSコンテンツの作成・配信	選手・チームが露出する	試合の結果、選手の活躍を目にする機会が増える	SNS露出量				
	イベント・プロモーション活動の実施	選出ファンがふれあえるイベントを開催する	イベントに参加する	イベント参加者数	住民アンケート			
	選手育成アカデミーチームの運営	地元出身の選手が育成される	地元出身の選手に親近感を覚える	地元出身の選手が街のシンボリックな存在になる	住民アンケート	地元を誇り、愛着を持つファン同士の交流の機会が増える		
	ホームゲームの開催	地域にエンターテインメントが提供される	観戦する	非日常の興奮・感動を味わえる	住民アンケート	ファン同士の一体感が醸成される		
	アクセラレータープログラムの実施(ベンチャー育成)	地元でアクセラレータープログラムが実施される	アクセラレータープログラムに参加する	チームとベンチャーの実証実験	観戦者アンケート	ビジネスチャンスが広がる街になる	自治体/地元企業	
	動画・SNSコンテンツの作成・配信	スポンサー、パートナーが露出する	スポンサー、パートナーを目にする機会が増える	ファン/パートナー間の認知度上がる	ファンアンケート	スポンサー、パートナーの売上が上がる		
	イベント・プロモーション活動の実施	スポンサー、パートナーが露出する	スポンサー、パートナーを目にする機会が増える	ファン/パートナー間の認知度上がる	ファンアンケート	スポンサー、パートナーの売上が上がる		
		スポンサーアクティベーションを実施する	スポンサー企業の従業員がイベントに参加する	ファンアンケート	ファンアンケート	スポンサー企業への定着率が上がる		
		スタジアムで選手・チームのグッズを販売する	選手・チームのグッズを身につける	街なかでチームのグッズを見かける	住民アンケート	住民感の一体感が醸成される ⇒「そでてる」の成果へつながる	自治体	
スタジアム・アリーナ運営会社	スタジアム・アリーナのテナント、施設の運営	スタジアム周辺でチームフラッグを立てるなどPRする	スタジアムや周辺商店街などにフラッグを立てる	設置数	住民アンケート	地元出身の選手が街のシンボリックな存在になる		・スタジアム・アリーナ運営会社は、誰に対して何を訴求するために、どのようなデータが必要なのかという目的を明確にして、効果的にデータを取得できるよう検討
	練習場の運営	地元出身の選手が育成される	地元出身の選手に親近感を覚える	地元出身の選手が街のシンボリックな存在になる	住民アンケート	地元を誇り、愛着を持つファン同士の交流の機会が増える		
	イベント・プロモーション活動の実施	スタジアム広告の露出機会を増やす	広告主(スポンサー)を目にする機会が増える	地元出身選手数	住民アンケート	スポンサー、パートナーの認知度上がる	スポンサー/パートナー	
	コンサートなどの大型イベント開催	地域にエンターテインメントが提供される	大型イベントに参加する	露出量	ファン/住民アンケート	ファン同士の一体感が醸成される	自治体	

定量評価	手法確立	手法検討	手法未定
定性評価	手法確立	手法検討	手法未定

(出所) 日本政策投資銀行作成

図表4-4-4 地域を「そだてる」のロジックモデル各項目と測定方法の例

活動の主体	活動	直接の結果(アウトプット)		アウトカム			訴求先	備考
		事象	影響	短期	中期	長期		
スポーツチーム	動画・SNSコンテンツの作成・配信	子どもたちに視聴機会が提供される	子どもたちが視聴する 視聴者数	日常生活で熱中できることが見つかる	日常生活に生きがいを感じる	青少年の非行率が下がる	自治体	・測定にアンケート調査を用いる場合は、継続的かつ他都市と比較可能なかたちでアンケートを設計することが重要 ・アンケート実施には、誰に対して何を訴求するたため、どういうデータが必要なのかという目的を明確にして、効果的にデータを取得できるよう検討 ・非行率や医療費、防災対策、環境保全などの行政コスト削減効果を測定する場合は、スポーツチームの活動やスタジアム・アリーナの存在がどのような影響を与えたのか、納得感のあるロジックを構築することが重要
	ホームゲーム開催	子どもたちに観戦機会が提供される	子どもたちが観戦する 観戦者数	青少年アンケート	青少年アンケート	非行率		
	学校訪問	チームや選手が講演やイベントを行う	イベントに参加する	ロールモデル(選手・監督)となる人ができる	ロールモデルとなる人の話に影響を受ける	青少年の非行率が下がる		
	地元でのイベント開催(試合以外)		参加者数	青少年アンケート	青少年アンケート	非行率		
	スポーツ体験イベントを開催する	地域にスポーツイベントの参加機会が提供される	イベントに参加する(成人) 参加者数 イベントに参加する(子ども) 参加者数	成人の運動実施率が向上する 参加者アンケート 子どもの運動実施率が向上する 青少年アンケート	成人病・鬱病リスクが下がる 青少年の運動能力が向上する 全国体力調査推移	地域の医療費が下がる 医療費 地域の医療費が下がる 医療費		
スタジアム・アリーナ運営会社	スタジアムを防災拠点として整備する	地域の避難先となる	地域の避難収容人数が増える 収容人数			地域の防災対策コストがスタジアムを利用しない場合に比べて低減する	防災対策コスト	
		地域の災害時物資の保管場所となる	地域の災害時物資保管量が増える 災害時物資保管量					
		自家発電施設を設置する	地域の自家発電施設が増える 自家発電施設数					
				大気汚染物質の排出量削減				
				水質汚濁物質の排出量削減				
	環境負荷軽減の取り組みを行う			水質汚濁物質の排出量削減			環境に優しい街としてのブランドが上がる	地域の環境保全対策コストが低減する
				水資源投入量の削減				
				水資源投入量の削減				
				再生可能エネルギー使用量の増加				
				再生可能エネルギー使用量の増加				
スタジアム・アリーナ運営会社	環境対策設備の導入			廃棄物処分量の削減もしくは再利用量の増加			住民アンケート	環境保全対策コスト
				廃棄物処分量・再利用量				
				CO2排出量の削減				

定量評価	手法確立	手法検討	手法未定
定性評価	手法確立	手法検討	手法未定

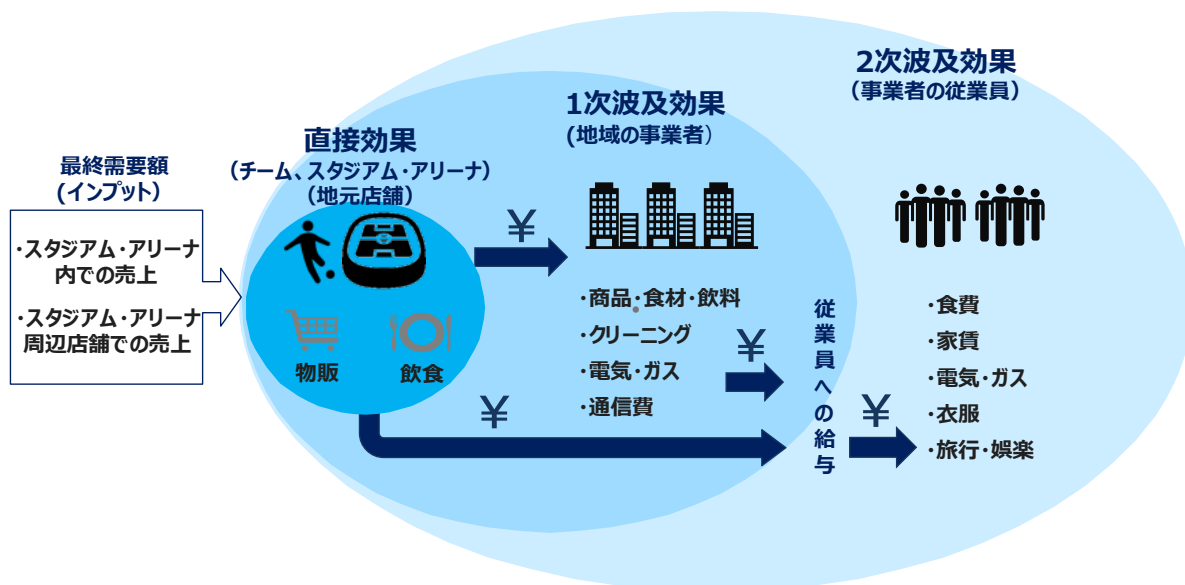
(出所) 日本政策投資銀行作成

第4章 どのように価値を可視化するのか（社会的価値）

4-5-1. 「あつめる」の価値算定方法（経済波及効果）

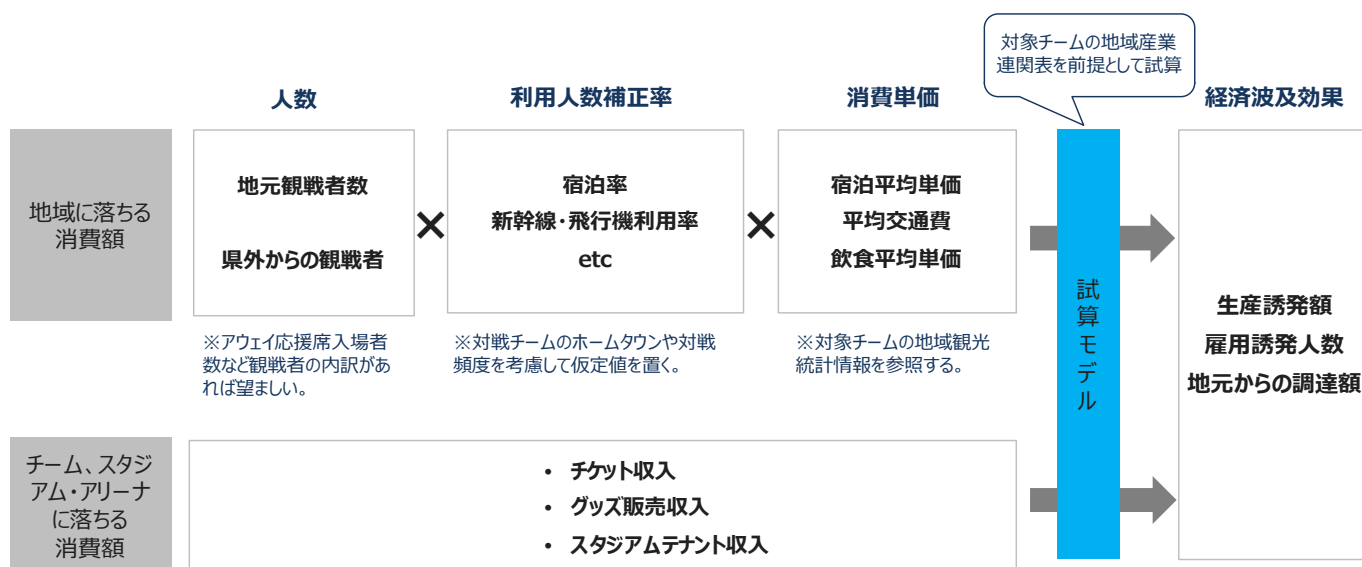
- ここからは、社会的価値の算定方法のうち、一部の項目について解説を行う。
- 経済波及効果とは、イベント・興行開催時に観戦者がスタジアム・アリーナ内のテナント、及びその周辺の店舗等で消費することで発生した売上が、原材料購入や関係諸費用の支出を通じてその地域内の事業者の売上になるなど、ある需要の発生が副次的に次の生産を誘発することを指す。経済波及効果は、それらの副次的効果を捉えるため、産業連関表を用いて試算される。
- 興行イベント開催による経済波及効果の試算には、チーム、スタジアム・アリーナに計上される売上と、地域の店舗、ホテル、交通機関などの事業者には計上される売上両面から試算するが、地域に計上される売上は、興行イベントの観戦者数を基に、各種消費単価およびその消費利用率の仮定値を置いて試算する。
- チーム、スタジアム・アリーナに計上される売上と、地域の事業者には計上される売上をインプットとして、その地域の産業連関表に基づくモデルによって金額換算された効果（雇用誘発人数も含む）を試算する。

図表4-5-1-1 経済波及効果のイメージ



(出所) 日本政策投資銀行作成

図表4-5-1-2 経済波及効果の試算イメージ



(出所) 日本政策投資銀行作成

第4章 どのように価値を可視化するのか（社会的価値）

4-5-2. 「あつめる」の価値算定方法試算結果（経済波及効果）

- ここでは社会的価値の1つである地域に「あつめる」の観点で、2-6-1で定めた仮想サッカーチームが持つ価値を、経済波及効果分析を用いて可視化した。
- ①地域のサッカースタジアムで開催されるサッカー興行、②同スタジアムで開催されるコンサートなどのサッカー以外のイベントの経済波及効果、およびそこで生まれる経済活動に伴う税収額を試算した。

サッカー興行

サッカーの公式戦（年間21試合）を、ある地域に所在するサッカースタジアムで開催した場合の地域へ波及する経済波及効果は2,454,354千円、税収額は55,762千円であった。

サッカー興行以外のイベント

同地域・同スタジアムにおいて、コンサート（年間3回）や産業展などその他イベント（年間20回）を開催した場合の地域へ波及する経済波及効果は1,895,504千円、税収額は68,382千円であった。

- ここで試算した経済波及効果および税収額は、特定のサッカーチームやスタジアムの具体的計画に基づくものではなく、ある地域に存在するサッカーチームとそのチームがホームゲームで使用するスタジアムとの一定の仮定に基づき試算したものである。そのため経済波及効果の試算においても、総務省が公表している平成23年度産業連関表（108部門）を利用している。また、税収額の試算においては、消費税率は10%とし、かつ都道府県および市へ配分される地方税分(2.2/10%)のみを対象としている。

図表4-5-2 サッカー興行およびサッカー以外のイベントの経済波及効果試算、および税収額試算結果

	サッカー興行（J2公式戦）	サッカー以外のイベント	（参考）スタジアム新規建設事業の経済波及効果
経済波及効果（単位：千円）			
直接効果	¥1,048,646	¥875,179	¥10,000,000
1次波及効果	¥749,452	¥532,807	¥9,716,996
2次波及効果	¥656,257	¥487,519	¥7,831,069
合計：	¥2,454,354	¥1,895,504	¥27,548,065
就業者誘発人数（単位：人）			
直接効果	136	102	1,199
1次波及効果	60	39	628
2次波及効果	49	36	582
合計：	245	178	2,409
税収効果（単位：千円）			
法人税及び住民税			
チームorスタジアム事業活動	¥5,000	¥54,000	—
消費税			
チームorスタジアム事業活動	¥44,064	¥6,512	—
来場者の消費活動	¥6,698	¥7,870	—
合計：	¥55,762	¥68,382	—

（注）消費税は都道府県および市へ配分される地方税分(2.2/10%)のみを対象としている。スタジアムの建設コストは100億円と仮定した。

注）仮想サッカークラブの条件は、試算過程を分かりやすく示すために設定されたものであり、試算結果の分析を目的としていない

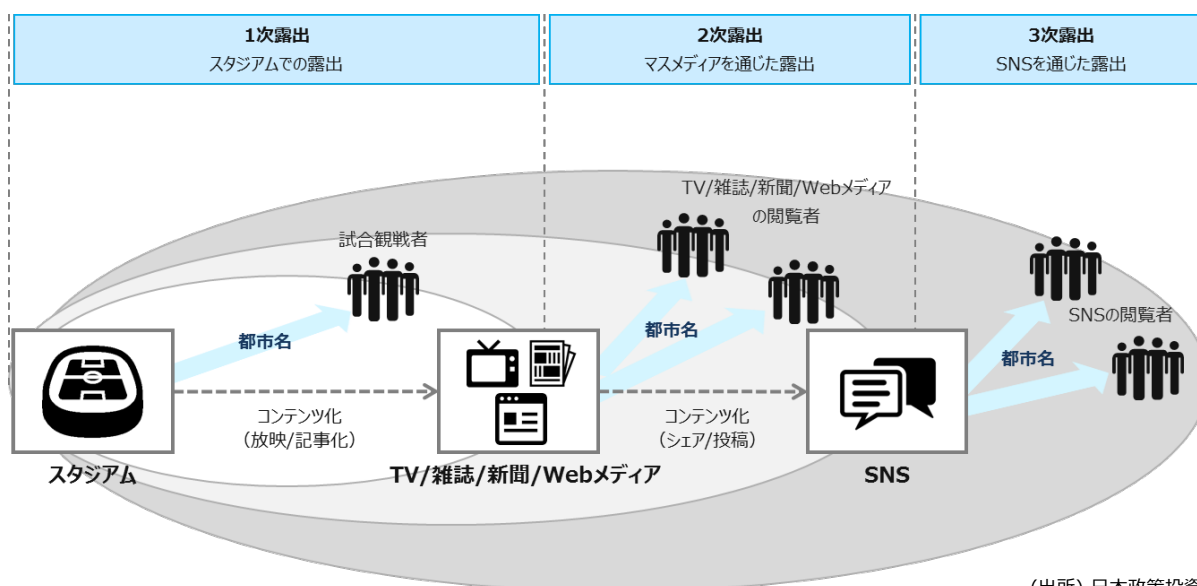
（出所）総務省平成23年度産業連関表（108部門）を元に日本政策投資銀行試算

第4章 どのように価値を可視化するのか（社会的価値）

4-5-3. 「あつめる」の価値算定方法（都市プロモーション効果）

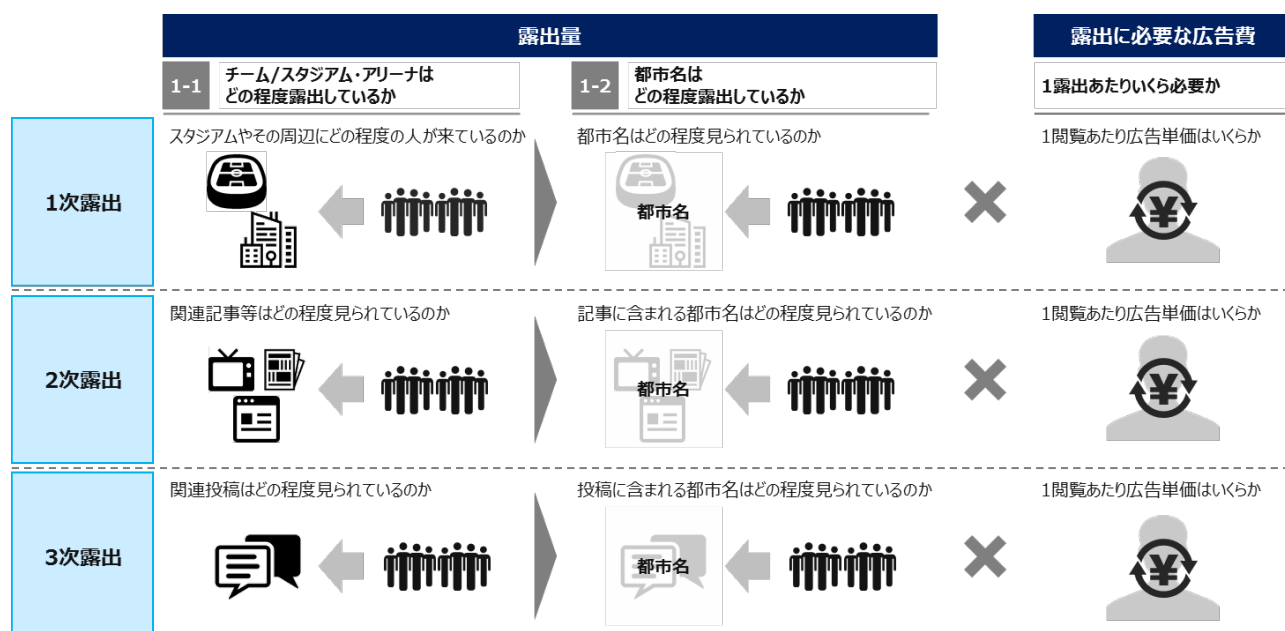
- ・ スポーツチーム及びスタジアム・アリーナの都市プロモーション効果は、「3-3. 広告露出価値算定の考え方」と同様に、地方自治体を実施する都市のプロモーション（都市名の露出）において、スポーツチームがその地域に存在することにより生み出される露出価値の金額を、スポーツチームがない場合にはどの程度の広告費が必要となるかという観点から可視化することが可能である。
- ・ そのため、本レポートにおける都市プロモーション効果は、「①都市名のメディア等への露出量」と「②その露出を獲得する場合に必要な広告費用」を乗じることで算出した。
- ・ 都市プロモーション効果は、スタジアム・アリーナでスポーツを観戦する観客への露出（1次露出）、テレビや雑誌、新聞等を閲覧する消費者への露出（2次露出）とSNSを閲覧する消費者への露出（3次露出）の3つに分類して試算する（図表4-5-3-1参照）。
- ・ また、算定プロセスは、「3-4. 広告露出価値の算定方法」と同様とする（図表4-5-3-2参照）。なお、露出量は、スポーツチームの場合はスポーツチーム名に含まれる都市名、スタジアム・アリーナの場合は、スタジアム・アリーナ名に含まれる都市名をそれぞれ計測することとする。

図表4-5-3-1 都市プロモーション効果の分類



（出所）日本政策投資銀行作成

図表4-5-3-2 都市プロモーション効果の算定プロセス



（出所）日本政策投資銀行作成

第4章 どのように価値を可視化するのか（社会的価値）

4-5-4. 「あつめる」の価値算定方法試算前提条件（都市プロモーション効果）

- ・ 仮想サッカークラブ及びスタジアムの基本的な前提条件については、「2-6-1. 仮想サッカークラブの財務価値算定（前提条件）」に定めた財務価値の試算と同じ条件とする。
- ・ 都市プロモーション効果の試算対象とするサッカークラブのコンテンツは、都市名を含む、「スタジアム内看板」、「サッカークラブ名称」の2種類とした。スタジアムについても、「名称サイン」、「スタジアム名称」の2種類とした（図表4-5-4-1参照）。
- ・ また、都市プロモーション効果の試算対象となる媒体は、サッカークラブ及びスタジアム共通で、「スタジアム」（以下、1次露出）、「テレビ」、「新聞」、「雑誌」、「Webメディア」、「DAZN」（以下、2次露出）、「Twitter」、「YouTube」、「Instagram」、「Facebook」（以下、3次露出）とした（図表4-5-4-2参照）。
- ・ なお、財務価値、広告露出価値と同様に、具体的な仮定をおいて広告露出価値を試算することで算定モデルや算定プロセスを分かりやすく示すことを目的としたものであり、試算結果自体が特別な意味を持つものではない点について留意が必要である。

図表4-5-4-1 都市プロモーション効果の算出対象コンテンツ

 サッカークラブ	 スタジアム
 スタジアム内看板 スタジアム内に設置されるサッカークラブや試合の宣伝看板	 名称サイン スタジアムの玄関や壁面に設置される名称サイン
 スタジアム周辺看板 スタジアム周辺に設置されるサッカークラブや試合の宣伝看板 ※本算出においては対象外	 スタジアム周辺看板 スタジアム周辺に設置されるスタジアムの宣伝看板 ※本算出においては対象外
 サッカークラブ名称 マスメディア記事やSNS投稿に掲載される都市名を含んだサッカークラブの名称	 スタジアム名称 マスメディア記事やSNS投稿に掲載される都市名を含んだスタジアムの名称

（出所）日本政策投資銀行作成

図表4-5-4-2 都市プロモーション効果の算出対象媒体

1次露出	2次露出	3次露出
 スタジアム・アリーナ スタジアム・アリーナの名称サインを通じたホームチームの試合観戦者、イベント利用者への露出	 テレビ ホームチームの試合中継、スタジアム関連ニュースなどを通じたテレビ視聴者への露出	 Twitter ホームチーム・スタジアム関連投稿を通じたTwitter閲覧者への露出
 スタジアム・アリーナ外 スタジアム・アリーナ周辺に設置されるスタジアム・アリーナ看板などを通じた通行者への露出 ※本算出においては対象外	 新聞 ホームチームの試合結果、スタジアム関連記事などを通じた新聞購読者への露出	 YouTube ホームチーム・スタジアム関連投稿を通じたYouTube閲覧者への露出
	 雑誌 ホームチーム・スタジアム関連記事などを通じた雑誌購読者への露出	 Instagram ホームチーム・スタジアム関連投稿を通じたInstagram閲覧者への露出
	 Webメディア ホームチームの試合結果、スタジアム関連記事などを通じたWebメディア閲覧者への露出	 Facebook ホームチーム・スタジアム関連投稿を通じたFacebook閲覧者への露出
	 DAZN ホームチームの試合中継、ハイライトなどを通じたDAZN視聴者への露出	

（出所）日本政策投資銀行作成

第4章 どのように価値を可視化するのか（社会的価値）

4-5-5. 「あつめる」の価値算定方法試算結果（都市プロモーション効果）

- ・ 仮想サッカークラブにおける都市プロモーション効果の試算結果は、1次露出が230千円、2次露出が133,917千円、3次露出が44,973千円の合計179,120千円となった（図表4-5-5-1参照）。
- ・ 仮想スタジアムにおける都市プロモーション効果の試算結果は、1次露出が168千円、2次露出が165,593千円、3次露出が56,517千円の合計222,277千円と試算された（図表4-5-5-1参照）。
- ・ 仮想サッカークラブ、仮想スタジアムのいずれにおいても、露出シーンではテレビや雑誌、新聞等を閲覧する消費者への露出（2次露出）が最も価値が高く、その中でも媒体としてはスポーツチーム名称やスタジアム名称の価値が高いと言える。
- ・ 都市プロモーション効果のベースとなるのは、スポーツチームやスタジアムのメディア露出量であるため、都市プロモーション効果の向上を検討する際には、スポーツチームやスタジアムのメディア露出をどのように改善できるかを考える必要がある。

図表4-5-5-1 仮想サッカークラブの都市プロモーション効果試算結果

算出対象コンテンツ		都市プロモーション効果 (千円)	1次露出 (千円)	2次露出 (千円)	3次露出 (千円)
クラブ	スタジアム内看板	230	230	0	0
	スタジアム周辺看板	※対象外			
	スポーツチーム名称	178,890	0	133,917	44,973
	小計	179,120	230	133,917	44,973
スタジアム	名称サイン	5,797	168	1,861	3,768
	スタジアム周辺看板	※対象外			
	スタジアム名称	216,480	0	163,731	52,749
	小計	222,277	168	165,593	56,517
合計		401,396	397	299,509	101,490

注）仮想サッカークラブの条件は、試算過程を分かりやすく示すために設定されたものであり、試算結果の分析を目的としていない

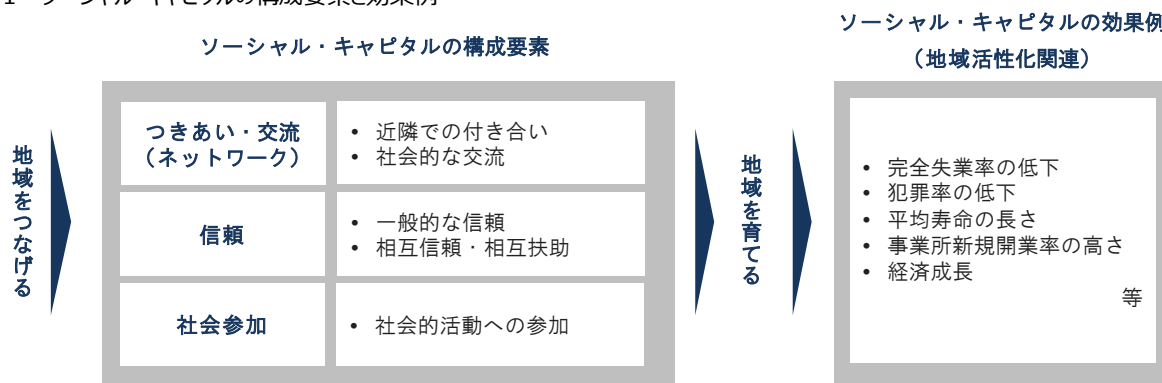
（出所）日本政策投資銀行作成

第4章 どのように価値を可視化するのか（社会的価値）

4-6. 「つなげる」の価値算定方法（ソーシャルキャピタル）

- ・ スポーツチームの活動が、地域住民の一体感や精神的居場所を創造する価値をもたらす“地域を「つなげる」”の成果は、地域住民のつながり等によって醸成されるソーシャルキャピタルとして測定する。
- ・ ソーシャル・キャピタルとは、「信頼、規範、ネットワークを持つ社会組織の特徴」を示す言葉であり、「人々の協調行動を活発にすることによって社会の効率性を改善できる」とアメリカの政治学者パットナムが提唱した概念である。日本語では、「社会関係資本」と訳され、物的資本、人的資本と並ぶ概念として注目されている。
- ・ ソーシャル・キャピタルの構成要素は、「信頼」「つきあい・交流」「社会参加」が挙げられ、これらの要素と様々な社会的効果（健康、教育、治安など）は正の相関関係があるとされている（内閣府（2003年））。これらの社会的効果は、次の“地域を「そだてる」”の成果にもつながる。
- ・ 本レポートでは、スポーツチームの存在は、スポーツの観戦やスポーツ活動への参加を通じて、その地域において「信頼」「つきあい・交流」「社会参加」を強くすることに貢献し、その結果、地域課題の解決に寄与するものと仮定し、社会的価値の「つなげる」の測定指標の参考とした。
- ・ なお、過去に行われたスポーツとソーシャルキャピタルの関係性の調査では、笹川スポーツ財団のSSFスポーツ政策研究 第1巻第1号調査（金、（2011年））によると、Jリーグクラブ ヴァンフォーレ甲府のホームゲーム観戦者を調査した結果、スポーツ観戦者は、「信頼」「つきあい・交流」「社会参加」のソーシャルキャピタルの要素が全国平均と比較しても高いという結果となっている。
- ・ ただし、ソーシャル・キャピタルは定性的かつ主観的な要素であるため、定量的に評価することは難しい。こうした項目については、アンケート調査を毎年同様の項目で定期的かつ継続的に実施するなど、相対的に評価できるデータを蓄積することで定量化する必要がある。

図表4-6-1 ソーシャル・キャピタルの構成要素と効果例



（出所）内閣府「ソーシャルキャピタル 豊かな人間関係と市民活動を求めて」（2003年）より日本政策投資銀行作成

図表4-6-2 ソーシャル・キャピタルのアンケート調査項目例

ソーシャル・キャピタルの要素		アンケート調査により得られる指標	【参考】 関連するJリーグ観戦者調査項目
信頼	一般的な信頼	一般的な信頼度	スタジアムでの観戦の仲間がいるか
	相互信頼・相互扶助	旅先での信頼度	ネット上での観戦の仲間がいるか
つきあい・交流 （ネットワーク）	近隣でのつきあい	近所づきあいの程度	—
		近所づきあいのある人の人数	—
	社会的な交流	友人・知人との職場外でのつきあいの頻度	周囲の人を観戦に誘うか 周囲の人から観戦に誘われるか
		親戚とのつきあいの頻度	同伴者の属性（家族）
社会参加	社会参加	スポーツ・趣味・娯楽活動への参加状況	—
		ボランティア・NPO・市民活動への参加状況	—

（出所）日本総合研究所「日本のソーシャル・キャピタルと政策」（2007年）をより日本政策投資銀行作成

第4章 どのように価値を可視化するのか（社会的価値）

4-7. 「そでてる」の価値算定方法（行政コスト削減効果）

- ・ スポーツチームの取り組みが地域住民の健康推進や青少年の育成などに貢献する価値としてもたらされる“地域を「そでてる」”の成果は、行政コストの削減効果について検討する。
- ・ 行政コスト削減効果は、スポーツチームの活動によって地域の行政コスト削減に寄与したと考えられる項目について、その削減されたコストを算定するものである。例えば、スポーツ興行に観戦に訪れた人達、もしくはチームが主催する社会貢献活動に参加した人達は、スポーツ実施率の向上や情操教育にプラスの効果を得られることが期待され、さらには将来的な健康維持、街の治安維持（青少年犯罪発生率の低下等）にも寄与するとの仮説のもと、それらの対策に必要と想定される行政コストの削減効果があると考えられる。
- ・ 図表4-7-1にもあるように、日常的にウォーキングやストレッチを行う習慣をつけることで、医療費削減効果が出ている調査事例も存在する。よって、スポーツチームの存在が、地域住民のスポーツ実施率を高めるきっかけとなり、長期的にその地域の医療費削減への貢献が期待できる。
- ・ また、スポーツチームの活動がもたらす街の治安維持への貢献も考えられるが、内閣府の調査（図表4-7-2）によると、少年非行について、どのような社会環境が問題か、という問いに対して「少年が遊んだり、スポーツをする施設や活動が少ない」、および少年を非行に走らせないようにするために、地域社会の住民はどのように対応するのが良いかという問いに対して「少年が遊んだり、スポーツをするなどの様々な体験をする機会を作る」という回答が挙げられており、青少年が非行に走ることを予防し、地域の治安維持への取り組みとして、スポーツが認知されていることが分かる。具体的な定量的効果としては語られていないが、Jリーグ2代目チェアマンである鈴木昌氏は、鹿島アントラーズができたことにより、地域の暴走族が激減した、と語っていることもあり（中京テレビHP「2代目チェアマン Jリーグの未来を語る」、<https://www.ctv.co.jp/sposta/chairman/01.html>）スポーツチームの存在が、地域における青少年の育成・治安維持の効果をもたらすことが期待できるといえるのではないかと考える。

図表4-7-1 医療費削減効果の事例

事例	取り組みの概要	参加者	医療費削減効果（年間）
三重県いなべ市 「元気づくりシステム」	健康増進と介護予防を目的に、地域にある集会所にて運動プログラムとして、10-30人程度の規模で、原則週2回90分の筋力トレーニングやストレッチ体操など健康増進運動を行っている。	588人	1人当たり：78,246円 合計：46,008,648円
(株)タニタ 「タニタ健康プログラム」	社員の健康増進とメタボゼロの達成を目的に、全社員を対象に「歩くこと」と「からだの見える化」を行うことで、本人の行動変容を促し、正しい生活習慣に導くプログラムを開始した。	220人	1人当たり：18,204円 合計：2,667,620円
新潟県見附市 「e-wellnessシステム」	株式会社ウェルネスリサーチが提供する、住民に対する個別指導と継続支援を可能とする運動・栄養プログラムである「e-wellnessシステム」を活用し、週1回の健康教室＋週4回の過程での個別運動プログラムを提供した。	94名	1人当たり：104,234円 合計：9,797,996円

（出所）文部科学省「スポーツの経済効果に関する調査研究（2014年度）」より日本政策投資銀行作成

図表4-7-2 内閣府「少年非行に対する世論調査」抜粋

「少年非行に対する世論調査」質問項目	「スポーツ」に係る回答	回答率
問7 あなたは、少年非行について、どのような社会環境が問題だと思いますか（複数回答）	少年が遊んだり、スポーツをする施設や活動の場が少ない	21.8% （全体で9番目）
問14 少年を非行に走らせないようにするため、地域社会の住民はどのように対応するのが良いと思いますか（複数回答）	少年が遊んだり、スポーツをするなど様々な体験をする機会を作る	31.6% （全体で4番目）
問17 警察など行政機関が行う少年の非行防止のための活動について、あなたは具体的にどのような活動に参加したいと思いますか（複数回答）	少年とのスポーツ活動	31.9% （全体で1番目）

調査対象：全国20歳以上の日本国籍を有する者（有効回収数 1,773人）

調査時期：平成27年7月23日～8月2日

（出所）内閣府「少年非行に関する世論調査」より日本政策投資銀行作成

第4章 どのように価値を可視化するのか（社会的価値）

4-8. 社会的価値の算定上のポイント（評価手法の検討）

- 4-4で示した社会的価値の成果指標を算定するためには、いずれも算定の基礎となるデータを適宜正確に収集・蓄積することが重要となる。しかしながら現状スポーツチームにおいて社会的価値算定のデータが十分に収集・蓄積されているとはいえない。特に、社会的価値算定に利用するデータは、公的機関が公表する統計情報、アンケート調査結果、もしくは専門的な試算モデルを活用して収集する非財務的な情報などである。そのため、企業の財務諸表に表れる会計数値と比較すると正確性、作成・公表される頻度などの面で課題が存在する。
- 例えば、経済波及効果や地域医療費・治安維持コストの削減効果の試算においては、対象となる人数（母数）や売上やコストの単価を公的機関から公表される統計情報を前提としている。ただし、このような統計情報は一般的に公開頻度や集計の粒度の面でスポーツチームの活動との相関関係が希薄になる恐れがある。
- また、アンケート調査を前提とする成果指標の算定においては、客観性を担保するためには調査対象の母数を多くする必要があり、アンケートの作成・調査依頼・集計に多くの時間とコストを要する。
- さらに、専門的な係数や計算式が求められる試算モデルを活用する場合には、そのモデルを理解・活用するためには深い知識・スキルを持つ担当者を配置する必要があるだろう。
- 社会的価値をより正確かつ有効に算定するためには、適切なデータを、迅速に収集して指標として評価することが不可欠である。そのため、社会的価値の算定の検討にあたっては、利用するデータとその収集方法も併せて検討することが求められる。
- 現在は、IT技術の発達により、スマートフォンの位置情報や活動情報などから、消費者の行動動態や消費活動をリアルタイムに把握できる仕組みが発達している。こうした技術を活用することにより、迅速に正確なデータを収集・蓄積できる可能性がある。
- 今後、社会的価値の可視化はスポーツのみならず様々な社会で求められていくだろう。社会的価値の成果指標やその算定方法についてIT技術の活用も視野に入れて、社会全体で議論を深め、見直しを行っていくことが今後の検討課題である。

図表4-8 社会的価値算定に係るデータ収集上の課題

データ収集方法の分類	該当する社会的価値成果指標	データ収集上の課題
統計情報を参照	- 経済波及効果 - 地域医療費・治安維持コスト削減効果	- 公開頻度が数年単位となる場合が多く、経年推移の把握に適さない恐れがある。 - 多くの統計情報の集計単位が都道府県単位となる場合が多く、チーム／スタジアムの活動との直接的な相関関係の把握が困難となる。
アンケートの活用	- ソーシャルキャピタル（住民アンケート） - 観戦したファンのスポンサー認知度・イメージ（観戦者アンケート） - スポンサー企業の満足度（スポンサーアンケート）	- 経年推移で把握する場合、アンケートの作成・調査依頼・集計に要する時間とコストが多くなる恐れがある。 - 調査対象の母数を多くしないと（調査対象者属性のバリエーションを可能な限り網羅する）、客観性が損なわれる恐れがある。
専門的な試算モデルの活用	- 経済波及効果 - 環境有害物質の排出削減量	モデルの構築や活用には専門知識を要する。

（出所）日本政策投資銀行作成

第4章 どのように価値を可視化するのか（社会的価値）

4-9. スポーツチームの価値の可視化まとめ

- ・ 以上をふまえて、スポーツチームの価値の可視化について以下の通りまとめた。
- ・ 財務価値は、スポーツチームの財務情報をベースにDCF(Discounted Cash Flow)法を用いて、現在価値を算出した。 十分に検討された中長期の事業計画があれば、さらに精度の高い財務価値算出を行う事ができ、ステークホルダーに長期的な収入創出と価値創造の能力があることを示すことができる。
- ・ 潜在的財務価値は、スポーツチームの有する情報発信力やブランド力などの無形資産の活用に対して、適切な対価を受け取れていない場合、将来的に収入向上等に繋がる要素を定量的に可視化することで財務価値に反映することを検討したものである。 算出にあたっては、スポーツチームの潜在的財務価値の多くを占められるスポンサーシップについて、広告露出権の価値を独自のモデルに基づいて算出した。
- ・ 社会的価値は、スポーツチームの事業活動を通じて地域、他産業を中心としたステークホルダーにもたらされる価値であり、多様な価値が多方面に向けて存在する。そのため、社会的価値の可視化には、ソーシャルインパクト評価の手法を用いて、スポーツチームの社会的価値を体系的に整理し、地域に「あつめる」、地域を「つなげる」、地域を「そだてる」の3つに分けてそれぞれ算出を試みた。 地域に「あつめる」では、経済波及効果や都市プロモーション効果、地域を「つなげる」では、ソーシャル・キャピタル、地域を「そだてる」では行政コスト削減効果などの指標を用いた。社会的価値の算定については、まだまだ発展途上であり、今後、新しい技術の取り込みなども視野にいれながら、社会全体で議論することが必要である。

図表4-9 スポーツチームが持つ価値の種類に応じた試算方法（再掲）

一般的な手法で可視化できる価値		一般的な手法で可視化できない価値	
財務価値 チケット収入など、スポーツチームの興行を主とした収支により生み出されるスポーツチーム自身の経済的価値		潜在的財務価値 スポーツチームの無形資産（ブランド力等）の活用から生み出される価値のうち、現在提供先から十分な対価を得られていない潜在的な財務価値	社会的価値 スポーツチームの事業を通じて、競技の普及や事業や社会貢献活動など、地域や他産業などのステークホルダーに対してもたらされる公益的価値
チケット収入 飲食・グッズ販売 放映権料収入		広告・スポンサー収入	地域に「あつめる」 地域を「つなげる」 地域を「そだてる」
DCF(Discounted Cash Flow)法 ※事業や企業の生み出す将来のキャッシュフローを現在価値に換算して可視化する、一般的な企業価値の評価方法		広告露出価値算定法 ※スポンサー露出量に一般的な広告単価を乗じて広告効果の金額を可視化する独自の評価方法	社会的インパクト評価 ※ある活動もたらす社会的効果を段階的に捉え、定性的な価値も含めて体系化して捉える方法
① スポーツチームの財務情報（事業の収入、支出）より将来キャッシュフローを見積もる ② キャッシュフローを現在価値に割り戻す ②' 割引率は、リスクを勘案した資本コストを設定する		① 対象のスポーツチームの媒体毎の広告露出量を把握する ② 広告露出量に一般的な媒体毎の広告単価をかける	① スポーツチームが生み出す社会的価値を分類・体系化し、ロジックモデルを作成する ② 項目に合わせて適切な評価方法を設定する
			地域に「あつめる」 地域を「つなげる」 地域を「そだてる」
			・ 経済波及効果 算定 ・ 都市プロモーション効果 算定 ・ ソーシャルキャピタル 算定 ・ 行政コスト削減効果 算定

（出所）日本政策投資銀行作成

第5章

可視化されたスポーツチームの価値をどのように活用するのか

5-1. 可視化された価値をどのように活用するのか

- ・本章では、可視化されたスポーツチームの価値をどのように活用するのかについて解説する。
- ・図表5-1は、スポーツチームが創出する価値を、①可視化から⑥価値を向上させるための施策の実行までの一連の流れを示している。本レポートではこれまで「①価値の可視化」を第1章で、「②可視化された価値の算定モデルの作成」を第2章から第4章で示してきた。この章では、可視化されたスポーツチームの価値の活用および価値を高める施策について扱う。なお、図表5-1の一連の流れの中で「④スポーツチーム内での現状把握と施策検討」と「⑤ステークホルダーとの対話」については、経営環境の違いによりスポーツチーム毎に施策の検討内容や対話の手法等は様々であるため、具体的な施策や対話の取組みの事例なども交えて次頁以降で詳しく解説する。

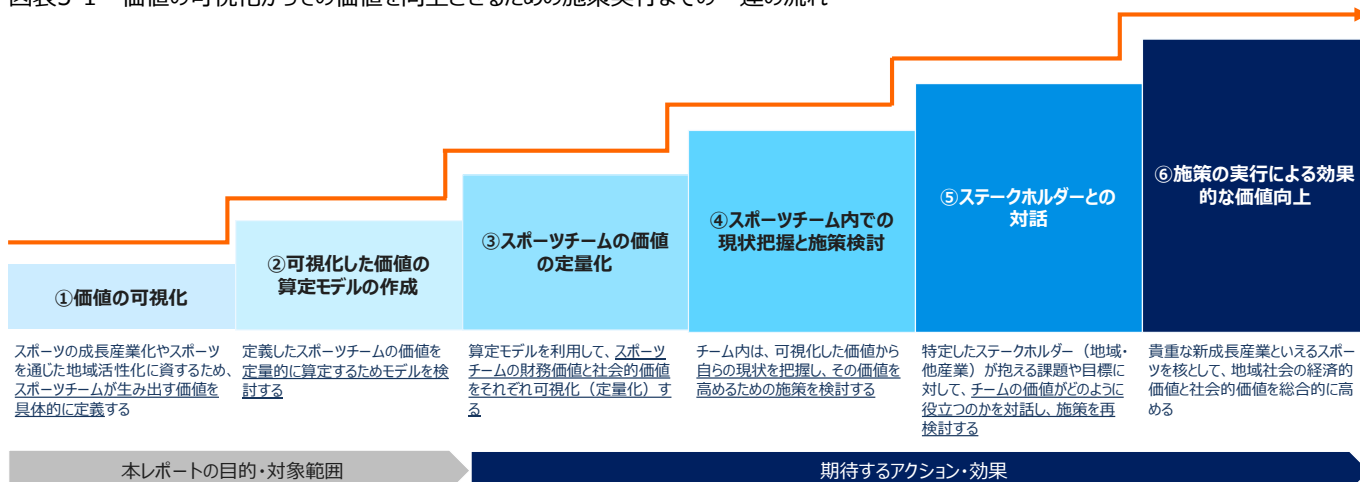
【④スポーツチーム内での現状把握と施策検討】

- スポーツチームにおいては、可視化された価値を用いて、チームの現状を把握することと、さらにチームの価値を高めるための施策を考えることが期待される。チーム内で共通の指標を持つことで、部門横断的に施策の検討がし易くなり、共通認識の下で経営改善や資源配分の適正化に向けた議論を行うことができる。
- 可視化された各々の価値のうち、財務価値（潜在的財務価値を含む）を高めるという点においては、例えば、中長期の事業計画、経営戦略を充分検討した上で将来の「収入を増やす」もしくは「支出を減らす」施策をとることが考えられる。
- さらに、潜在的財務価値については、広告露出効果を高めるなど、スポーツチームの持つ無形資産の潜在的財務価値を顕在化する施策をとるなどが考えられる。
- また、社会的価値を高めるという点においては、地域の社会課題や目標を充分把握し、課題解決や目標達成に資する施策をとるなどが考えられる。

【⑤ステークホルダーとの対話】

- ステークホルダーに対しては、主に、潜在的財務価値を顕在化することで、チームの財務価値を向上しようとする取り組みにおいて、可視化された価値を活用することになる。しかし、これまで顕在化されてこなかった潜在的財務価値を収入向上等に結びつけることは、容易ではないだろう。親会社やスポンサーなどのステークホルダーに対しては、スポーツチームの無形資産がもたらす価値を定量的に可視化して説明することで理解を得るとともに、チームに対する彼らのニーズを把握し、相乗的に効果のある施策を検討するための対話を行うことが重要である。
- また、社会的価値はスポーツチーム外に創出される価値であるため、効果的な施策を実行するためには、スポーツチーム内だけで検討するのではなく、地方自治体や地域住民、地元企業などのステークホルダーとの対話を通じて双方の目的・ニーズを把握し理解を深めた上で検討を進めることが重要である。

図表5-1 価値の可視化からその価値を向上させるための施策実行までの一連の流れ

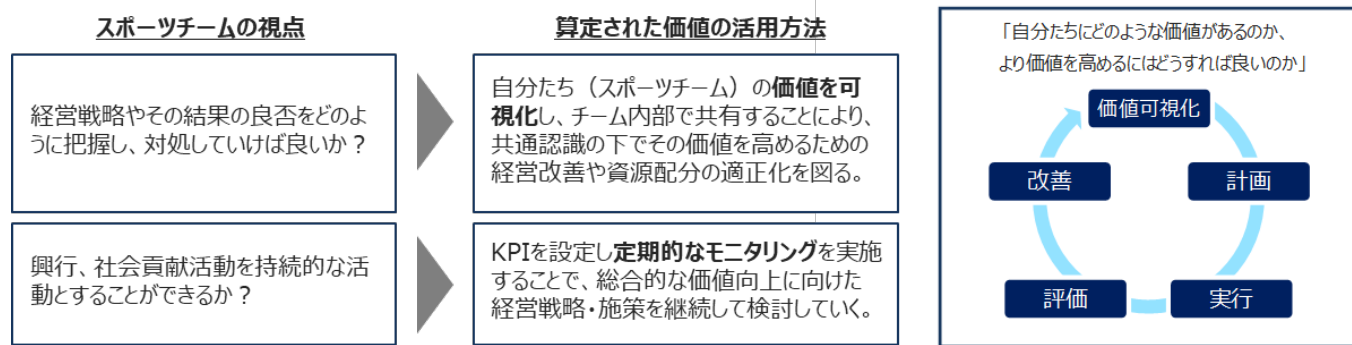


（出所）日本政策投資銀行作成

5-2. スポーツチーム内での現状把握と施策検討

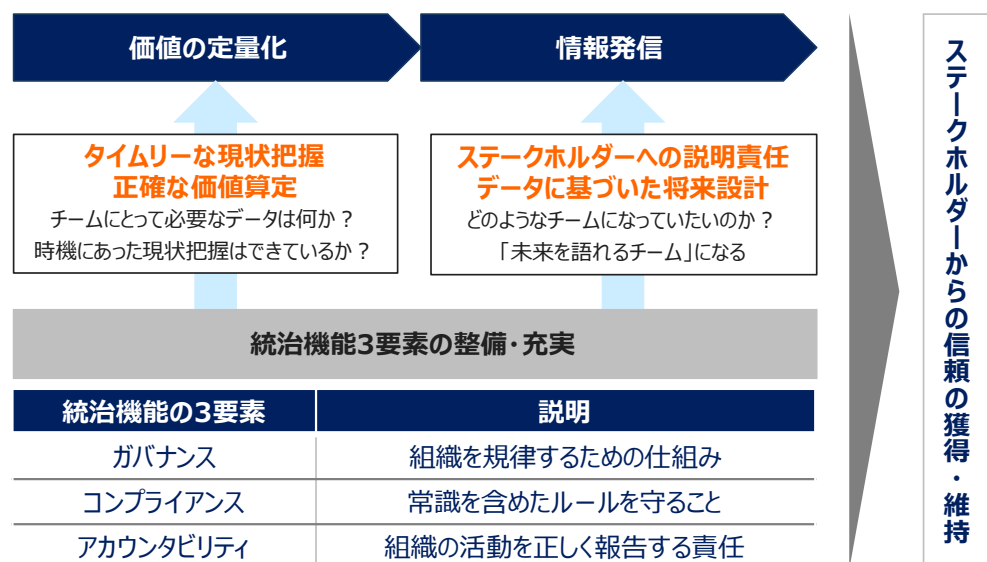
- 可視化されたスポーツチームの価値は、以下のように活用されることが期待される。
 - 現状把握
 - 部門横断的な共通の指標（目標の設定）
 - 継続的な定点観測（モニタリング）
- スポーツチーム内においては、可視化された価値を、現状の把握とチームの価値を高めるための目標設定の指標として活用する。一定の基準を設けて可視化することにより、チーム内で様々な立場や役割を持つスタッフが共通の指標を持つことができる。財務価値を担当するスタッフと社会的価値を担当するスタッフの共通言語を作ることで、部門横断的に施策を検討しやすくなり、チーム全体で経営改善や資源配分の適正化に向けた議論を行うことに貢献するであろう。
- また、価値の定量化を定期的かつ継続的に行うことで、スポーツチームの価値を定点観測（モニタリング）することができる。総合的な価値向上に向けて、計画・実行・評価・改善のサイクルを続けることが必要である。
- こうした取り組みは、ステークホルダーからの信頼を獲得することにもつながる。スポーツチームが自身の現状の把握をしっかり行っていること、それによりタイムリーに効果的な施策を実行していくこと、そしてそれらを情報発信し説明責任を果たすことは、ステークホルダーからの支援・協力を得る過程において重要な要素である。
- なお、ステークホルダーからの支援を得る前提として、スポーツチームも組織として基盤となるガバナンス、コンプライアンス、アカウンタビリティが適切に統制されていることが必要不可欠である。
 - ① ガバナンス（組織を規律するための仕組み）
 - ② コンプライアンス（常識を含めたルールを守ること）
 - ③ アカウンタビリティ（チーム活動を正しくチーム内外へ報告する責任）

図表5-2-1 スポーツチームの視点と算定された価値の活用方法



（出所）日本政策投資銀行作成

図表5-2-2 ステークホルダーからの信頼を獲得・維持するために必要な統治機能



（出所）日本政策投資銀行作成

5-3-1. 財務価値を高める施策

- ここでは、スポーツチームの財務価値を高める施策について検討する。DCF(Discounted Cash Flow)法において財務価値を高めるためには、「将来収入を増やすこと」及び「将来支出を減らすこと」に尽きる。ただし、将来に向けた投資を縮小するような安易な支出削減は、将来の収入も下げてしまう可能性があるため、中長期の事業計画、経営戦略を十分に検討することが必要である。
- 以下は、最近のスポーツチームにおける、「収入増」「支出減」の具体的な施策について、例を挙げたものである。これらの各施策は様々な財務価値の構成要素に影響を与えることが想定される（図表5-3-1-2）。施策の実行にあたっては、どの構成要素にプラス又はマイナスの効果を与えて財務価値が増加するのかを定性的分析のみならず定量的分析も行い、投資効果を判定することが望まれる。

① プレミアムシートの新設・拡充

ホスピタリティの高いプレミアムシート（個室や専用レストランへ入場可能なシート等）は一般的にチケット単価が高く、飲食や物販への波及効果も大きい。また、プレミアムシートの一部をスポンサーに販売することも可能である。その結果、チケットや物販の単価上昇によるチケット収入や物販収入の増加、また、テナント収入、スポンサー料収入の増加等が見込まれる。しかし、その一方で、建設時の設備投資コストや高いホスピタリティを維持するための運営費用の増加等も見込まれる。

② スタジアム・アリーナのキャッシュレス化

スタジアム・アリーナでの販売においてキャッシュレスを導入することにより、物販や飲食購入における行列が緩和されると、消費者の購買意欲が増加することや、購買データを基にしたマーケティング実施により物販収入、テナント収入の増加が見込まれる。また、現金対応の手間がなくなるため、運営人件費の削減も見込まれる。しかし、その一方で、設備投資や設備維持のための運営費の増加等も見込まれる。

③ SNSの活用

SNSを活用して積極的に告知などを行うことにより潜在顧客へアプローチすることが可能となり、観客数の増加や、それによるチケット収入や物販収入等の増加が見込まれる。しかし、その一方で、情報発信やコンテンツ作成のための人件費や外注費等の増加も見込まれる。

図表5-3-1-1 財務価値を高めるために



（出所）日本政策投資銀行作成

図表5-3-1-2 財務価値を高めるための具体的な施策と影響を与える構成要素

	スポーツチーム運営							スタジアム・アリーナ運営					共通
	収入			支出				収入			支出		
	チケット収入	スポンサー収入	物販収入	スタジアム利用料	グッズ仕入高	管理スタッフ人件費	その他管理費	興行収入	テナント収入	駐車場収入	運営費	運営人件費	設備投資
プレミアムシートの増設	↑	↑	↑	↓	↓			↑	↑		↓	↓	↓
スタジアム・アリーナのキャッシュレス化			↑		↓				↑		↓	↑	↓
SNSの活用	↑		↑			↓	↓	↑	↑	↑			

構成要素に与える
プラス又はマイナス
の効果を定量的分
析を行い、総合的
に投資効果を判定

構成要素に与えるプラス又はマイナスの効果を定量的分析を行い、総合的に投資効果を判定

↑：収入拡大又は支出削減による財務価値向上

↓：収入減少又は支出増加による財務価値減少

（出所）日本政策投資銀行作成

5-3-2. 広告露出価値を高める施策

- スポーツチームの広告露出価値は、「3-4 広告露出価値の算定方法」にも示した通り、スポンサー名の露出量に露出に必要な広告単価を乗じることによって算定が可能である。したがって、広告露出価値を高めるには、①スポンサー名の露出量を増やす、②広告単価を上げる（＝広告単価の高い媒体への露出を増やす）の2つの方向性が考えられるが、ここでは「①スポンサー名の露出量を増やす」に絞って検討する。
- スポンサー名が露出されるプロセスは図表5-3-2-1に示す通りである。このプロセスを踏まえると、スポーツチームがスポンサー名の露出を増やすための方針として、以下の3つを導くことができる（図表5-3-2-2参照）。

A. 試合以外の活動強化

試合関連の活動は総数が決まっているため、スポーツチーム露出量の母数となる活動数を増やすためには、試合以外の活動を増やすことが必要である。試合以外の活動を実施する際には、以下の2つがポイントとなる。

A-1. スポンサー企業との活動

スポンサーとの活動以外であれば、スポンサー名が掲載されるユニフォームや看板が映る等、スポンサー名の露出は限定的となってしまうが、スポンサー企業との取り組みであれば、スポンサー名露出率を高めることができる。例えば、スポンサーにフォーカスした取材記事をスポーツチームから発信する、スポンサーと新規性の高い施策を行う等が考えられる。

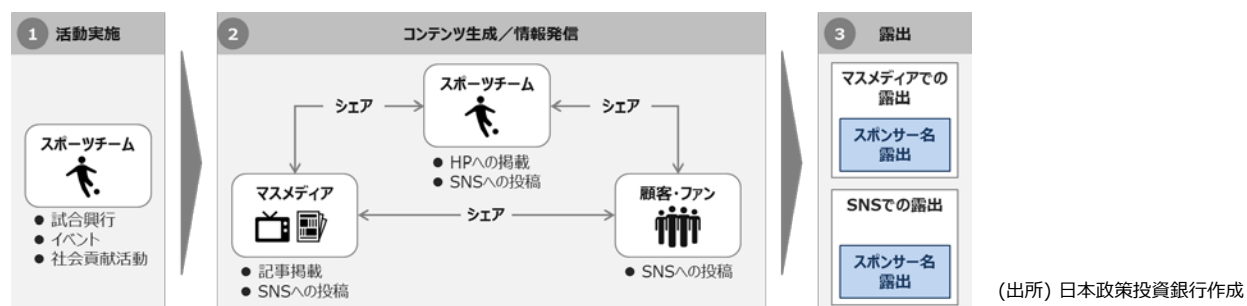
A-2. メディアやファンが掲載/拡散したくなるテーマの活動

メディアやファンが興味関心を持つテーマの活動を行うことにより、1活動あたりのメディアやSNSへの掲載数や記事/投稿の閲覧者数を増やすことが可能である。例えば、「セレブ」や「カープ女子」に代表されるユニークな発信タグを作るのはひとつの方法である。

B. スポーツやチームのファン数の増加

当然ではあるが、スポーツチームの活動を発信したり、メディアに掲載された記事等を閲覧・拡散したりするのはファンである。したがって、ファンを増やすための施策は、スポーツチームの露出量（スポンサー名の露出量）に直結する。

図表5-3-2-1 スポンサー名露出のプロセス



図表5-3-2-2 スポンサー名露出を増やすためのポイント

マスメディアでの露出		活動数	×		コンテンツ生成/情報発信数		×	スポンサー名露出率
					1活動あたり掲載数	1掲載あたり視聴数		
					1活動あたり掲載数	1掲載あたり視聴数		
	試合関連 ・中継 ・結果速報 等	● 試合数であり、増加困難	×	● ある程度枠が決められているため、増加困難	×	● スポーツ及びチームのファン数増加により、増加可能	×	● 露出形態がほぼ限られているため、増加困難
	試合関連以外 ・イベント ・社会貢献活動 等	● 各種施策の実施により、増加可能	×	● メディアが興味を持つテーマ設定により、増加可能	×	● チームのファン数増加、社会的関心の高いテーマ設定により、増加可能	×	● スポンサーとの取り組み注力により、増加可能
		A	×	A-2	×	A-2 / B	×	A-1
SNSでの露出		活動数	×		コンテンツ生成/情報発信数		×	スポンサー名露出率
					1活動あたり投稿数	1掲載あたり視聴数		
					1活動あたり投稿数	1掲載あたり視聴数		
	試合関連 ・結果速報 等	● 試合数であり、増加困難	×	● チームの観戦者数、ファン数増加により、増加可能	×	● スポーツ及びチームのファン数増加により、増加可能	×	● 露出形態がほぼ限られているため、増加困難
	試合関連以外 ・イベント ・社会貢献活動 等	● 各種施策の実施により、増加可能	×	● ファン数増加、ファンが拡散したくなるテーマ設定により、増加可能	×	● チームのファン数増加、社会的関心の高いテーマ設定により、増加可能	×	● スポンサーとの取り組み注力により、増加可能
		A	×	A-2 / B	×	A-2 / B	×	A-1

(出所) 日本政策投資銀行作成

5-3-3. 潜在的財務価値の財務価値への顕在化

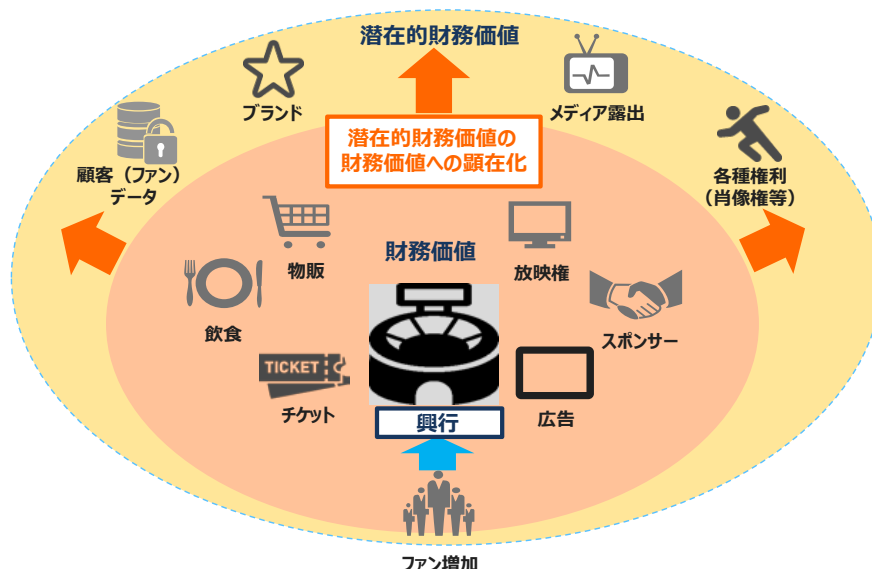
- 第3章で解説した潜在的財務価値は、価値を効果的に活用することで顕在化（収益化）することにより、スポーツチームの財務価値を大きく増加させることができる可能性がある。
- 本レポートでは、潜在的財務価値のうち、スポーツチームの情報発信力、ブランド力等に基づく広告露出価値を可視化。しかし、スポーツチームは、広告露出価値以外にも、顧客（ファン）データ、チームの商標権や選手の肖像権などの各種権利、ブランドイメージなど、様々な無形資産を活用して価値を創出している。こうした無形資産についても、客観的根拠に基づいた価値を可視化することで、これらを活用しているステークホルダーとのコミュニケーションツールとなり、活用促進のきっかけになることが期待できる。
- ただし、潜在的財務価値は、単に財務価値を高めるポテンシャルが高いことを示すだけでは十分ではない。例えば、顧客（ファン）データをマーケティングに活用して、観客数を増やしてチケット収入や飲食・物販収入等の増加に繋げたり、チームや選手のブランド力を強化し、スポンサー広告やTV放映権などの影響力を高めることで、スポンサー料収入や放映権料収入等の増加に繋げたりすることにより、潜在的財務価値を財務価値として顕在化していく努力が重要である。
- そのためには、まず、まだ十分に活用されていない無形資産はないか、または、過去の慣習や他のスポーツチームとの取引事例等により正当に評価されていない無形資産はないかを検討する。そして、そのような無形資産の潜在的財務価値を可視化して「マーケティング」や「ブランディング」に活用することで、具体的に見込まれる将来収支への影響を見積り、事業計画に反映することにより財務価値への顕在化を図っていく。

図表5-3-3-1 潜在的財務価値の財務価値への顕在化する無形資産の例

潜在的財務価値		顕在化する財務価値例			
		チケット収入	飲食・グッズ販売	スポンサー収入	放映権収入
 メディア露出	広告露出価値を効果的に活用してファンや観客数を増やすことでチケット収入や飲食・グッズ販売収入の増加に繋げることができる。また、この効果が高まるほど、スポンサー広告やTV放映等の影響力も高まるため、スポンサー収入や放映権収入の増加にも繋がる。	↑	-	↑	↑
 顧客（ファン）データ	チケット・グッズの購入履歴やスタジアムにおける飲食履歴等のデータをスポーツチームの興行におけるマーケティングデータとして効果的に活用してファンや観客数を増やすことでチケット収入や飲食・グッズ販売収入の増加に繋げることができる。また、顧客（ファン）にアンケートを行って入手したデータなどがスポンサーのマーケティングデータとして活用され、スポンサーのビジネスへの貢献に結びつくことでスポンサー収入の増加にも繋げることができる。	↑	↑	↑	-
 各種権利（肖像権等）	チーム・選手の肖像権やスタジアムの内外でPR活動を可能とするプロモーション権等の権利をスポンサーに活用してもらうことで、スポンサーのビジネスへの貢献に結びつきスポンサー収入の増加に繋がる。また、それと同時にチーム・選手の知名度も上がることで、ファンや観客数が増え、チケット収入や飲食・グッズ販売収入の増加にも繋がる。	↑	↑	↑	-
 ブランド	スポーツチームのブランド価値が高まれば、ファンや観客数が増え、チケット収入や飲食・グッズ販売収入の増加に繋がる。また、それと同時にスポンサー広告やTV放映等の影響力も高まるため、スポンサー収入や放映権収入の増加にも繋がる。	↑	↑	↑	↑

図表5-3-3-2 潜在的財務価値の財務価値への顕在化のイメージ

（出所）日本政策投資銀行作成



潜在的財務価値の可視化

- スポーツチームにおいて、まだ十分に活用しきれていない資産はないか？
- スポーツチームにおいて、過去の慣習や他のスポーツチームでの取引実績等に囚われ、正当に評価されていない資産はないか？

もしそのような資産が存在するのであれば…

財務価値への顕在化

- そのような資産の価値がどのくらいあるかを定量的に可視化するとともに、「マーケティング」や「ブランディング」の活用により、スポンサー収入やチケット収入、物販収入などの興行収入の増加に繋げていく。

（出所）日本政策投資銀行作成

5-3-4. 潜在的財務価値を財務価値へ顕在化する新たなトレンド

- 近年、プロスポーツチームは、IT技術等実証・プロモーションの場としても注目されており、スポンサーにとってスポーツチームは、従来の広告露出価値やブランド力だけではなく、スポンサーの新規市場開拓・海外進出・イノベーション創出のために活用できる魅力的な存在となっている。
- スポーツチームにおいては、スポーツという強力なコンテンツに加えて、スタジアム・アリーナという人の交流が生まれる場を有しており、デジタルマーケティングによるチケットやグッズのEC販売や公式サイトやSNS活用による情報収集・発信、電子チケットやキャッシュレス化によるスマートスタジアム化など、ITの活用の場として大きな可能性を秘めている。実際に、デジタル戦略を進めることで情報発信力や顧客（ファン）データ、ブランド力などの潜在的財務価値を高めるとともに、それを収入向上等に結びつけて財務価値へ顕在化しているスポーツチームも多く出てきている。
- 2018年、スポーツ庁から公表されたスポーツ関連新事業創出支援事業報告書「新たなスポーツビジネス等の創出に向けた市場動向」によると、スポーツと親和性の高いIT技術等として、「する」スポーツではビッグデータやAIの活用、「みる」スポーツではTV以外の映像コンテンツの活用、「ささえる」スポーツでは運営・マーケティング強化のためのFintech（※）の活用などが近年のトレンドとして挙げられている。この中では、スポンサーシップの目的が従来までの広告露出型スポンサーシップから、スポンサーの新規市場開発・海外進出等のためのマーケティングやイノベーション創出のためにスポーツチームの権利を活用するなどの協業型スポンサーシップにトレンドが移ってきていることも示されている。
- 今後は、親会社やスポンサーを中心とした他産業も巻き込んだ協業が広がることでスポーツビジネスが拡大していくとともに、これが長期にわたるスポンサーシップの維持にも繋がると考えられ、こうした取り組みにより、これまで顕在化されてこなかった潜在的財務価値を新たな収入源としてスポーツチームの収益向上に寄与することも考えられよう。

（注）「Fintech」とは、金融（Finance）と技術（Technology）を組み合わせた造語で、金融サービスと情報技術を結びつけたさまざまな革新的な動きを指します。

図表5-3-4 潜在的財務価値の財務価値への顕在化施策のイメージ

デジタル戦略

興行収入の増加やファンの拡大のために、近年はスポーツチームが持つメディア露出効果や様々なデータを主に下記のような施策を用いて活用している。

- ・**公式サイト**（情報発信プラットフォーム）
⇒公式情報・グッズ/チケット情報発信
- ・**SNS**（ファンの拡大・可視化ツール）
⇒Instagram/YouTube/Facebook/Twitter
- ・**デジタルマーケティング**（コンシューマー収入貢献）
⇒グッズEC/チケット販売、ファンクラブ会員維持・加入促進
- ・**スマートスタジアム**（デジタルインフラを基盤とした施設づくり）
⇒電子チケット・キャッシュレス、アプリ活用 等

スポンサーシップのアクティベーション

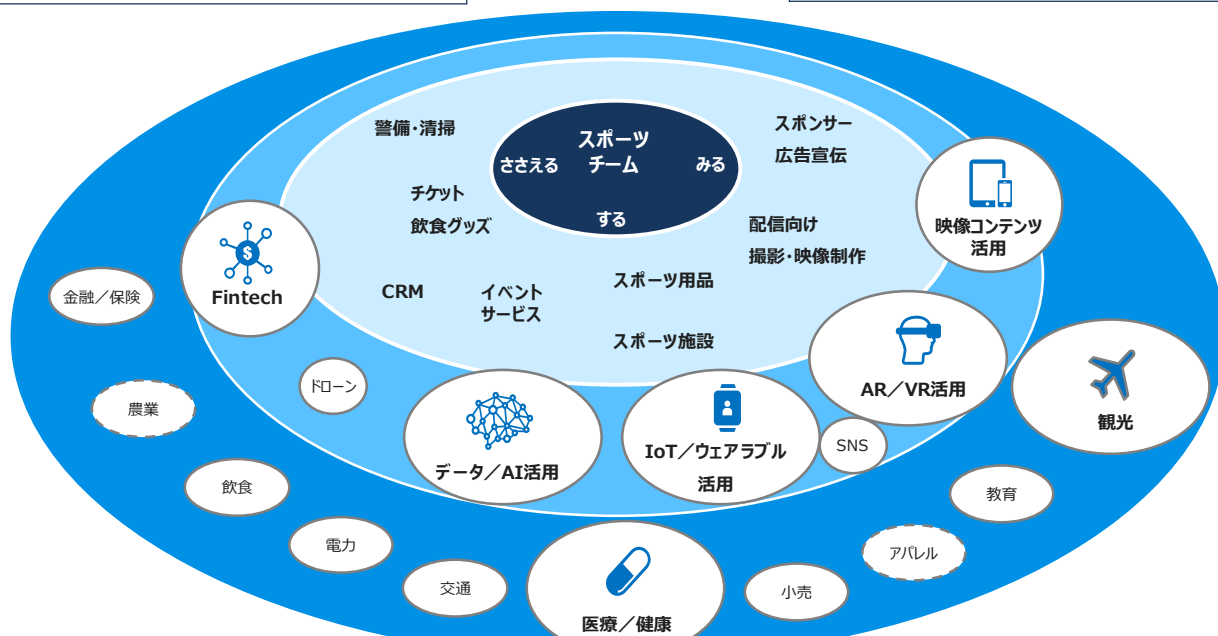
ユニフォームなどに企業ロゴを露出する従来までの**露出型スポンサーシップ**に加えて、**協業型スポンサーシップ**が近年のスポンサーシップ活用のトレンドとなってきた。また、これが長期にわたるスポンサーシップを維持することにも繋がっている。

【協業型スポンサーシップの目的例】

- ・**マーケティング**（認知向上・新規市場開拓・海外進出等）
- ・**ビジネス拡大・イノベーション**（アクセラレータプログラム等）
- ・**顧客データ・スポーツチーム/選手データ活用**
- ・**社会貢献**（SDGs（持続可能な開発目標）への取り組み等）

スポーツ×IT技術等×他産業

スポーツ×IT技術等

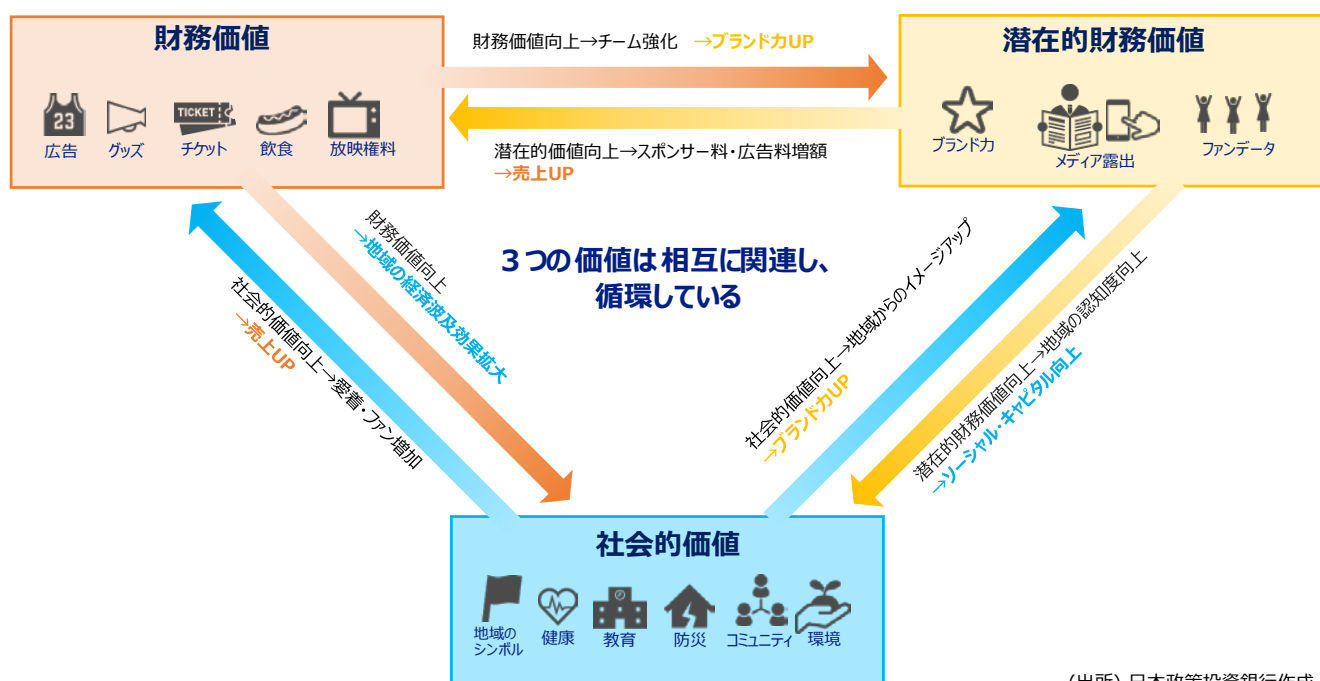


（出所）スポーツ庁「スポーツオープンイノベーションプラットフォーム（SOIP）推進会議（第1回）配付資料「資料3 スポーツオープンイノベーションプラットフォーム（SOIP）について」より日本政策投資銀行作成

5-4. 財務価値と社会的価値の相互作用

- 本レポートでは、スポーツチームの価値を財務価値と社会的価値とに定義した。
- 財務価値は、主にスポーツチームの興行を通じて生み出される価値であり、スポーツチームの財務に還元される。一方、社会的価値はスポーツチームの興行に加え、社会貢献活動などにより、地域などのステークホルダーにもたらされる価値である。
- 財務価値と社会的価値は、本レポートではそれぞれ分類して価値を算定したが、それぞれの価値自体は独立して存在するものではない。スポーツチームは、元々経済的価値だけではなく社会的価値も含めた存在として、ステークホルダーや社会に求められている。したがって、財務価値を向上するための投資には、社会的価値の向上への効果も期待されているし、逆に、社会的価値を向上するための投資が、ステークホルダーを巡って、スポーツチームの財務価値の向上に還元されることもあるだろう。
- 例えば、魅力的な興行を行う事で観客数が増え、地域への経済波及効果や都市プロモーション効果も高まる。また、興行収入の増加により、経営資源を増やし、地域企業や地域住民への地域貢献活動の拡充を行うことで、ソーシャル・キャピタルの向上や行政コスト削減にもつながるであろう。逆に、地元商店街でのイベントや地域での学校訪問等の社会貢献活動は、チームに愛着を感じる地域住民やファンを増やすことにつながる。それは、観客数の増加、ひいては興行収入の増加にも繋がるため、社会貢献活動も直接ではないがステークホルダーを巡ってチームの財務価値に還元される。
- したがって、いずれの活動も最終的にはファンや観客数の増加に帰結することで、興行と社会貢献活動は相互作用しながら価値を生み出していく。つまり、財務価値と社会的価値はそれぞれ独立した価値として存在しているのではなく、相互に影響し合いながら一体として価値を形成している。
- しかし、スポーツチームの運営において、財務価値と社会的価値の活動は別々の部署又は担当者が対応していることが多い。担当が分けられていることによるサイロ（縦割り組織）の弊害から、相互の活動の関連性が十分に把握できず、スポーツチーム全体からみた個々の活動の意義や優先順位が分からなくなってしまう可能性がある。
- 両方の価値を総合的に高めていくためには、スポーツチームの運営において、双方の活動が分断されることなく、個々の活動がどのような価値に結びついて、どのような価値を生み出しているのかを把握する必要がある。そのために、スポーツチームの各部署の担当者が集まって勉強会やワークショップを開催し、活動と価値の関係性をロジック・モデル等を用いて可視化するなどの取り組みは有用であり、部門横断的に一体となった経営を行うことが重要である。

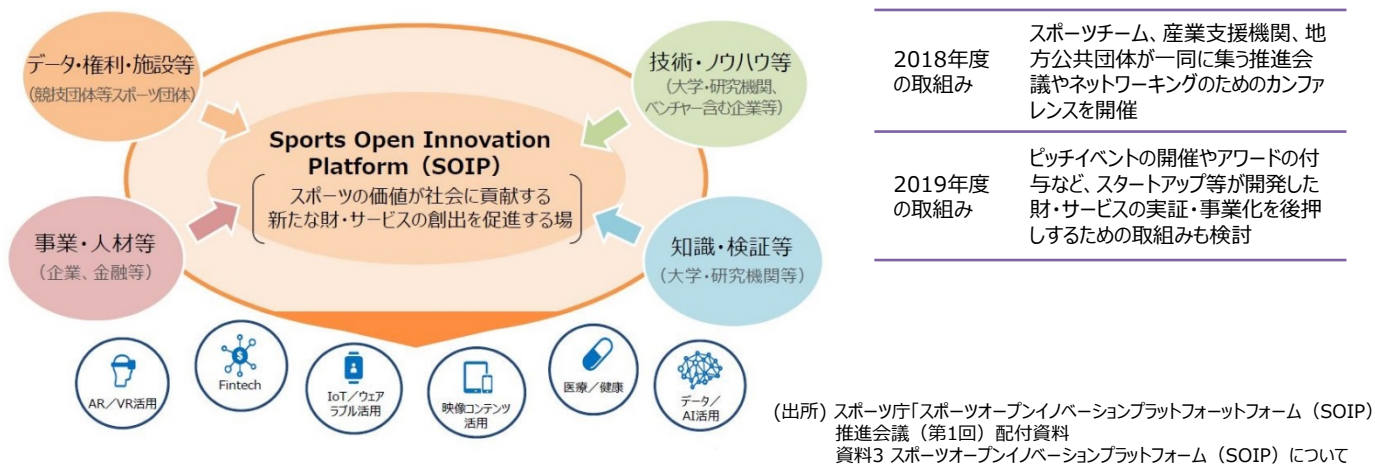
図表5-4 財務価値と社会的価値の相互作用のイメージ



5-5. スポーツチームの価値を高める「共創モデル」

- 本レポートでは、これまでスポーツチームの財務価値と社会的価値を効果的に高めていくためには、「潜在的財務価値の財務価値への顕在化」や「財務価値と社会的価値の相互作用」が重要であると述べてきたが、その効果を最大化するポイントとして挙げられるのは、5-3-4や5-4で紹介された施策に共通している“共創”というキーワードである。
- “共創”とは「共通目標に向かってステークホルダーと連携しながら実現していこうとする活動」である。スポーツチームは、多くのステークホルダーのニーズに寄り添い、共通の目標を持つことができる素地がある。スポーツチームをハブとした協業において、それぞれが当事者意識を持って「共創」のプロセスに関わることで、経済効果の循環をもたらし、より大きな成果を生み出すことができると考える。
- スポーツチームを取り巻く親会社やスポンサー、地方自治体などのステークホルダーが持続的に成長していくことで、スポーツチームに経済的支援をはじめとする有形無形の支援が還元され、スポーツチームも持続的な成長が可能となりえよう。
- 近年のスポーツチームと他産業の共創に関する取組事例を下記に紹介する。
 - スポーツ庁は、スポーツの場におけるオープンイノベーションを促進し、スポーツへの投資促進やスポーツの価値高度化を図るとともに、スポーツの場から他産業の価値高度化や社会課題の解決につながる新たな財・サービスが創出される社会の実現を目指すことを目的として、「Sports Open Innovation Platform (SOIP)」を構築し、推進会議やネットワーキングのためのカンファレンスなどを開催している。
 - リーグにおいても、興行以外の機能を積極的に活用していこうとしている。Jリーグでは54クラブが年間21,102回（2018年）のホームタウン活動を行うなど、地域貢献活動に積極的に取り組んでいる。リーグの社会連携本部では「Jリーグをつかおう！」を合言葉に地域との共創を推進している。また、Bリーグでも、「B.LEAGUE Hope」を合言葉にリーグ及び各チームが社会課題の解決のためにそれぞれの地域との共創に取り組んでいる。

図表5-5-1 Sports Open Innovation Platform (SOIP)



図表5-5-2 Jクラブにおけるシャレン！活動事例

Jクラブ×ダイバーシティ	Jクラブ×教育
<川崎フロンターレ> - NPOや福祉作業所のサポートを受け、障がい者にスタジアムで就労の場を創出 - ダイバーシティ&インクルージョンを推進する川崎市は、スポーツやイベントを通じて障がい者の正規就労移行を促進したいと本プロジェクトを支援 - 本プロジェクトに参加した障がい者の一部が正規就労へ	<セレッソ大阪> - 大阪市と包括連携協定を締結し、大阪市立図書館と協働で読書推進プロジェクトを実施。読書手帳を配布し、読んだ本の感想を記入するとともに、読んだ本の数に応じてクラブ・オリジナルステッカーやノートをプレゼント - 本プロジェクトに賛同した企業がこの活動を支援
Jクラブ×地域振興	Jクラブ×環境
<明治大学/ヴァンフォーレ甲府> 「キャリアスタ同窓会（観戦と企業説明会をセットにした同窓会）」を企画 - 地元を出てから地元との接点がなかなか無い「若者」と地域の担い手となる若者との接点が欲しい「地元企業」や「地方自治体」とのマッチングをエンタメ要素も持たせながら実現	<湘南ベルマーレ> 「電力の地産地消」を目指し、パートナー企業との合弁会社「湘南電力」を設立 - 収益の一部をクラブによるホームタウンでの「小学校体育巡回授業」やシニア向けの「健康づくり教室」など、地域貢献活動に還元 - 湘南エリアでの再生可能エネルギーの普及と同時に地域活性化も担う

(出所) Jリーグホームページ等公表資料より日本政策投資銀行作成

5-6. ステークホルダーとの対話

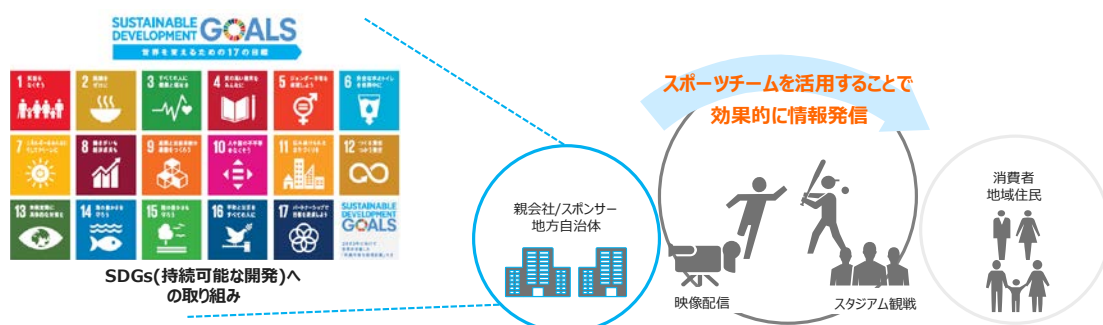
- ・可視化された価値は、ステークホルダーとの対話の指標として用いることも期待される。
- ・スポーツチームの財務価値を高める施策のうち、これまで顕在化されてこなかった潜在的財務価値を収入向上等に結びつけることにおいては、その価値の源泉である無形資産を活用してくれる親会社やスポンサーなどのステークホルダーとの対話は重要である。
- ・親会社・スポンサーも自らのステークホルダーに説明責任を負っており、彼らが支援するスポーツチームの価値が可視化されることで、彼らの目的に対してその効果がどのくらい生み出されているか、また、その生み出された価値が支払っている広告宣伝費や、親会社が支援している金額に見合っているかを示すことができる。それにより、親会社やスポンサーのマネジメントや意思決定権者は、スポーツチームへの投資の効果を正しく認識することができ、取引継続の妥当性や取引拡大の必要性について、根拠をもって検討することができる。
- ・また、社会的価値においてはスポーツチーム外に創出される価値であるため、効果的な施策を実行するためには、スポーツチーム内だけで検討するのではなく、地方自治体や地域住民などのステークホルダーとの対話は重要である。
- ・地方自治体は、スポーツチームの公益的側面も含めて価値が可視化されることで、彼らの目的に対してその効果がどのくらい生み出されているか、また、どのくらいの行政コストが削減されているかなどを示すことができる。そのため、スポーツチームへの支援・協力の正当性を主張することができ、地域住民や議会の賛同も得やすくなる。
- ・さらに、近年、サステナブル（持続可能）な社会の実現が求められており、スポーツチームのステークホルダーである親会社やスポンサー、地方自治体などの多くがSDGs（持続可能な開発目標）への取組みに力を入れている。これらのステークホルダーにとって、スポーツチームの事業活動は、興行と社会貢献を両軸として、財務価値と社会的価値の両立を実現しているモデルであり、ステークホルダーにとって、スポーツチームがどのようなSDGsに関連した活動を行い、どのような価値を有しているかに関心を持っている。
- ・ステークホルダーとの対話では、スポーツチームの価値を共有し、共通の課題や目標を明確にした上で、その課題を解決又は目標を達成するためのアクションにつなげることが重要である。したがって、ステークホルダーは①スポーツに係わる目的の明確化（自分たちが解決したい課題又は達成したい目標は何か）②スポーツチームの価値の認識（スポーツチームにかかわることとどう解決又は達成できるか）③投資対効果を最大化するための施策の検討（スポーツチームにどのような価値を期待しているのか）を整理して対話することが求められる。

図表5-6-1 ステークホルダー別の視点と可視化された価値の活用方法

	ステークホルダーの視点	可視化された価値の活用方法
親会社	・ 自社の連結財務諸表等の業績にどのような影響があるか？ ・ 自社のイメージやブランド構築等に繋がるか？ ・ 新たな市場の開拓やビジネスパートナーの発掘等に寄与するなど、ビジネス機会が創出されるか？ ・ 自社の従業員の満足度向上、入社希望者の増加等の影響はあるか？ ・ 投資額は上記の効果に見合っているか？	財務価値と社会的価値の両面への期待がある 総合的な価値を示すことで、スポーツチームへの投資効果を具体的に認識してもらうことができ、支援継続の妥当性だけではなくさらなる支援拡大の必要性を根拠をもって検討することができる。
スポンサー	・ スポーツチームの情報発信力を活用し、自社および自社商品の認知度向上等に繋がるか？ ・ 新たな市場の開拓やビジネスパートナーの発掘等に寄与するなど、ビジネス機会が創出されるか？ ・ 自社の従業員の満足度向上、入社希望者の増加等の影響はあるか？ ・ スポンサー料は上記の効果に見合っているか？	広告露出効果などの潜在的財務価値や市場開拓など社会とつなげる効果への期待がある これらの価値を示すことで、スポーツチームへのスポンサーシップの意義を具体的に認識してもらうことができ、取引継続の妥当性だけではなくさらなる取引拡大の必要性を根拠をもって検討することができる。
地方自治体	・ 地域活性化に貢献し、税収や雇用者数、不動産価値などの増加に繋がるか？ ・ 教育、健康、環境、災害対策など行政として取り組むべき課題の助けとなるか？ ・ 地域の認知度向上やイメージアップに繋がるか？ ・ 自治体からの支援や協力は上記の効果に見合っているか？	スポーツチームの社会的価値に対する関心が強い 特に社会的価値（あつめる、そだてる）への期待があるため、これらの価値を示すことで、地方自治体がスポーツチームを支援・協力していることの正当性が主張でき、地元住民や議会の賛同も得やすくなる。

図表5-6-2 近年のステークホルダーの取組みとスポーツチームとの関わり方

(出所) 日本政策投資銀行作成



(出所) 国際連合広報センターホームページ配布「SDGsのポスター・ロゴ・アイコン」利用
日本政策投資銀行作成

5-7-1. 新たな対話の取組み（サステナビリティ報告書）

- 企業におけるステークホルダーとの対話といえ、これまでの株主に対して財務情報を開示することが主と考えられてきたが、現在は持続可能な経営を可能とするサステナビリティ戦略を示していくことが求められており、その対象も、株主だけではなく、地域コミュニティなども含めた広い範囲のステークホルダーに対して求められている。また、その内容も、財務情報だけでなく、非財務情報も併せた情報開示が求められている。
- このような環境下において、世の中のニーズを満たす情報開示の1つの方法として、「サステナビリティ報告書」がある。「サステナビリティ報告書」とは持続可能な社会の実現に向けて、非財務情報を中心に企業が取り組んでいるESG経営（図表5-7-1-1）について説明するレポートであり、近年、発行する企業も増えている。
- スポーツ業界においても、スポーツ競技団体やスポーツチームがサステナビリティ報告書を発行している例がある。海外では、FIFA（国際サッカー連盟）やドイツサッカー協会、欧州サッカークラブのACミランやユベントス、ヴォルフスブルクなどがサステナビリティ報告書を発行しているが、日本ではまだ事例がない。
- 欧州サッカークラブ（ACミラン、ユベントス、ヴォルフスブルク）のサステナビリティ報告書では、CO2排出量やエネルギー使用量、廃棄物発生量などの環境問題に対してクラブが取り組んでいる対策やその効果、さらには地域や教育、障がい者などの社会問題に対してクラブが取り組んでいる対策やその効果を情報開示しながら、それぞれのESG経営についての方針・戦略を説明している。
- スポーツチームからこのような情報が開示されることにより、共通の課題や目標を持っているステークホルダーは、その課題を解決又は目標を達成するためのアクションとして、スポーツチームに対する支援・協力をし易くなると考えられる。

図表5-7-1-1 ESG経営



- 持続可能な環境と社会は、経済活動の基盤である。
- しかし近年、環境と社会の衰弱が深刻化し、既存の社会システムの限界が見え始めた。
- 環境や社会の犠牲の伴う経済的利益の追求といった企業戦略はもはや持続可能なものとは言えない。
- 企業が果たすべき社会的責任は、環境と社会の双方の持続可能性に配慮することであり、環境と社会の価値を守るサステナビリティ戦略が求められている。
- 今、企業の長期的な成長のためには、ESGが示す3つの観点を重視した経営が必要である。

- スポーツチームにおいても同様に、サステナビリティ戦略に基づき、環境と社会のリスクへ対処することを通して事業拡大の機会へと転嫁していく発想が必要である。
- ステークホルダーとの対話の質を高めるための共通言語となり得る環境や社会への影響を測定する機能の開発と報告の枠組みが求められている。

（出所）日本政策投資銀行作成

図表5-7-1-2 欧州サッカークラブのサステナビリティ報告書の開示内容

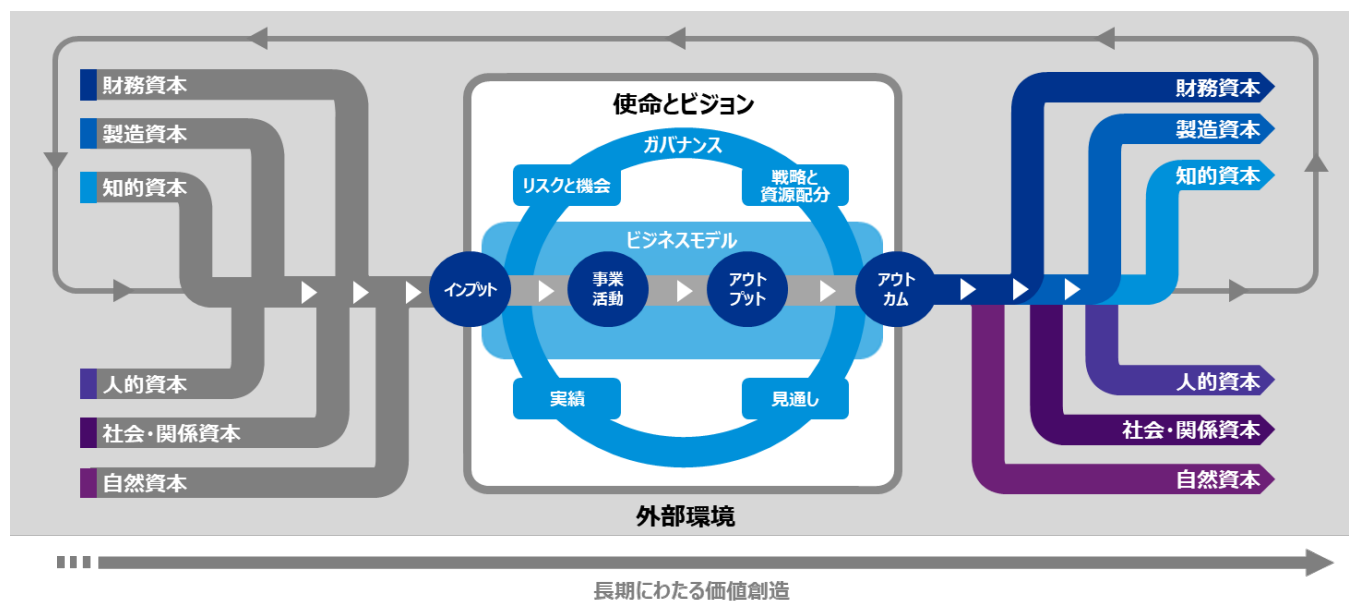
	ユベントス	ACミラン	ヴォルフスブルク	開示内容
環境				
CO2排出量	○	○	○	
エネルギー使用量	○	○	○	ガス、電力量、ディーゼル消費量
水の投入量	○			
水のリサイクル量及び排出		○	○	
廃棄物発生量	○	○	○	
大気汚染物質排出量	○			
水質汚濁物質負荷・排出量	○			
森林保全活動	○		○	活動回数、参加者数
社会				
従業員	○	○	○	新規採用数（男女比、年齢比）、正社員割合、従業員家族サポートのための福利厚生プログラム利用率、職位別研修実施時間及び従業員研修参加率、勤務中の傷害発生件数及び休暇日数等
地域全般	○	○	○	社会貢献支出額・プロジェクト数・参加人数、地域への投資額、財団やスポーツイベント、ミュージアムに関する情報等
障がい者	○	○	○	スタジアムの障がい者用シート数・観戦者数・対応スタッフ数・割合、イベント開催数・開催期間・参加人数・パートナー数等
教育	○	○	○	アカデミー、サッカースクール、ユースチーム、提携教育機関の情報等
コンプライアンス	○	○	○	暴力的／差別的応援による罰金総額、件数等

（出所）公表資料より日本政策投資銀行作成

5-7-2. 新たな対話の取組み（統合報告書）

- ステークホルダーとの対話のもう1つの手法として、「統合報告書」がある。統合報告とは、持続可能な短・中・長期の価値創造ストーリーを重要なステークホルダーに対して語ることでより良い関係構築を図り、自らの価値向上と社会課題の解決の両方を実現する取組みであり、統合報告書はこの取組みを下図に示した統合思考に基づいて財務情報と非財務情報で簡潔にステークホルダーに伝えるためのツールである。なお、日本においては、2018年時点で414社の企業が発行しており、年々増加傾向にある。（前年比79社増加）
- 統合報告においては、企業の財務価値と社会的価値は分離したものではなく、組織は財務価値が社会的価値に及ぼす影響、そしてその逆の影響も考えるようになる。それにより、全ての部門で組織の戦略が共有され、価値創造に向けた長期的な視点で意思決定がなされるようになる。なお、統合報告書を導入することによって、その他にも以下のメリットが得られると考えられている。
 - 部署間の連携強化：サイロ（縦割り組織）の分解と組織の横連携の強化
 - 業務プロセスの改善：事業活動全体の透明性が高まることによるビジネスの理解の向上
 - マネジメントの意識の向上：マネジメントの関心と関与が高まり、組織の全体像の把握に貢献
 - 戦略とビジネスモデルの明確な説明：分かり易い戦略とビジネスモデルの確立によるコミュニケーションの効率化
 - ステークホルダーのための価値創造：可視化し報告する価値の選定と測定方法の開発
- 統合報告書では、非財務情報を可視化された指標で内外に説明していく必要があり、そのための指標の一つとして、本レポートにおける価値算定モデルにより定量化されたスポーツチームの価値は有用な指標になり得ると考えられる。

図表5-7-2 統合思考による価値創造ストーリー



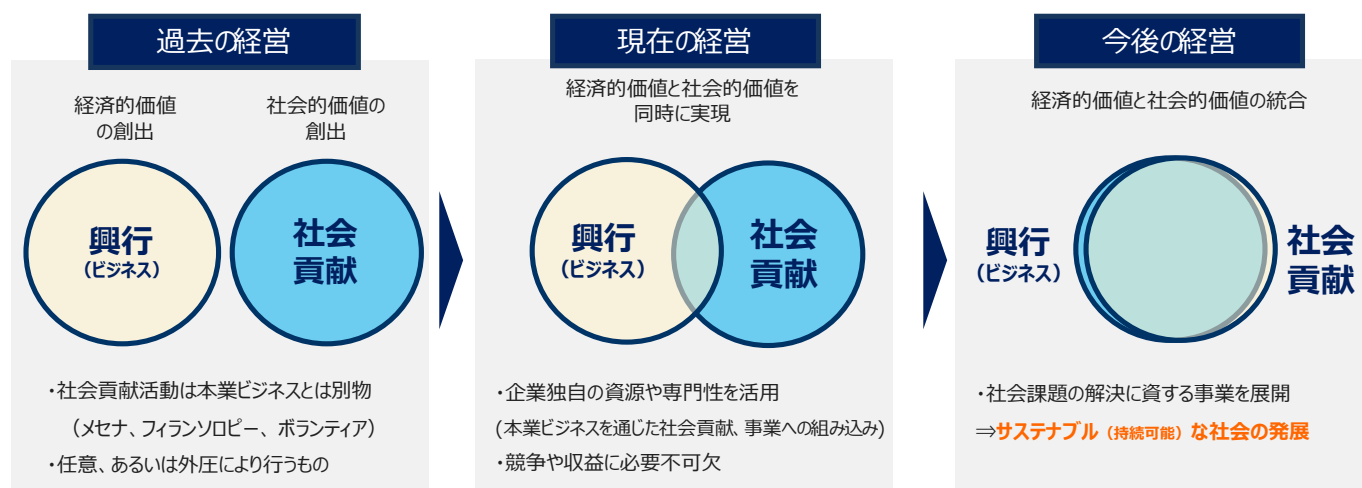
統合報告書において価値創造ストーリーを描く際には、企業が財務資本だけでなく幅広い資本を使って、どのような価値創造をどのように実現するのかを描くことが求められる。価値創造ストーリーは、事業活動そのものと製品・サービスの提供によって資本の増加、減少、変換をもたらすプロセス（インプットからアウトカムを生み出す一つのプロセス）を説明したものであり、この考え方の基盤となるのが「統合思考」という考え方である。

（出所）IIRC「統合報告フレームワーク（日本語訳）」

さいごに スポーツで「サステナブル（持続可能）な未来」を創る

- 本レポートでは、スポーツチームの価値算定モデルの調査を行った。全ての価値をつまびらかにできた訳ではないが、価値を体系立てて分類し、ひとつずつ客観的な根拠をもってなるべく定量化をする試みは、スポーツチームの価値を可視化し、活用するための第一歩として有用であったと考える。
- 今、スポーツ（スポーツチーム）は社会性の追求だけでは、期待された役割を果たすことが出来ない。むしろ、経済的な自立もしくはステークホルダーへの経済的価値の提供を果たした上での、社会的価値の創出が求められている。同様に、企業も地方自治体も、経済性と社会性の両立が求められている。その背景では、サステナブル（持続可能）な社会の発展を目指す、SDGs（持続可能な開発目標）がある。現代の社会課題は、一企業、一団体での取り組みだけで解決できるものではなく、複雑で深化しているため、サステナブル（持続可能）な社会では、社会を構成する組織と個人がそれぞれ利益を求めて“競争”する時代から、相互の違いを生かし役割を果たしあう“共創”する時代へと変化していく必要があると言えるだろう。
- 共創のためには、互いの有する価値と互いの課題を理解しあい、共通目標に対してロードマップを作り、目標の実現に向けて共に歩んで行かなければならない。これは大変骨が折れる作業となるであろうが、地域、企業、スポーツチームは、それぞれの真の持続可能な成長のために、「価値の可視化」や「サステナビリティ」、「SDGs」などを表層的視点で捉えて満足するのではなく、それらを通じて何をしたいのか、どういう社会を創りたいのかを真剣に考え、議論して欲しい。
- スポーツの価値、スポーツの持つ熱量は、計り知れない。サステナブル（持続可能）な未来へ向けた議論の過程、目標へ向かう長い歩みの過程のなかで、スポーツはまた新たな価値を生み出すかもしれない。新たな価値には新たな産業が生まれる。成熟化した日本においてスポーツは数少ない成長産業である。また以前から言われているように、スポーツには山積する様々な社会課題を解決するポテンシャルを有する。貴重なスポーツという資源を活かし、日本の地域振興、産業振興、そして「サステナブル（持続可能）な未来」につながることを期待する。
- 本レポートが実際の共創の取組みの中で活用され、スポーツチームのみならず、地域、他産業のステークホルダーの持続的な成長を実現するための一助となれば幸いである。

図表さいごに これからのスポーツチーム経営



今後は、地域や社会課題の解決とスポーツチームの利益や競争力向上を両立させ、地域社会とスポーツチーム双方の価値を向上させる経営を行っていく必要がある。

（出所）日本政策投資銀行作成

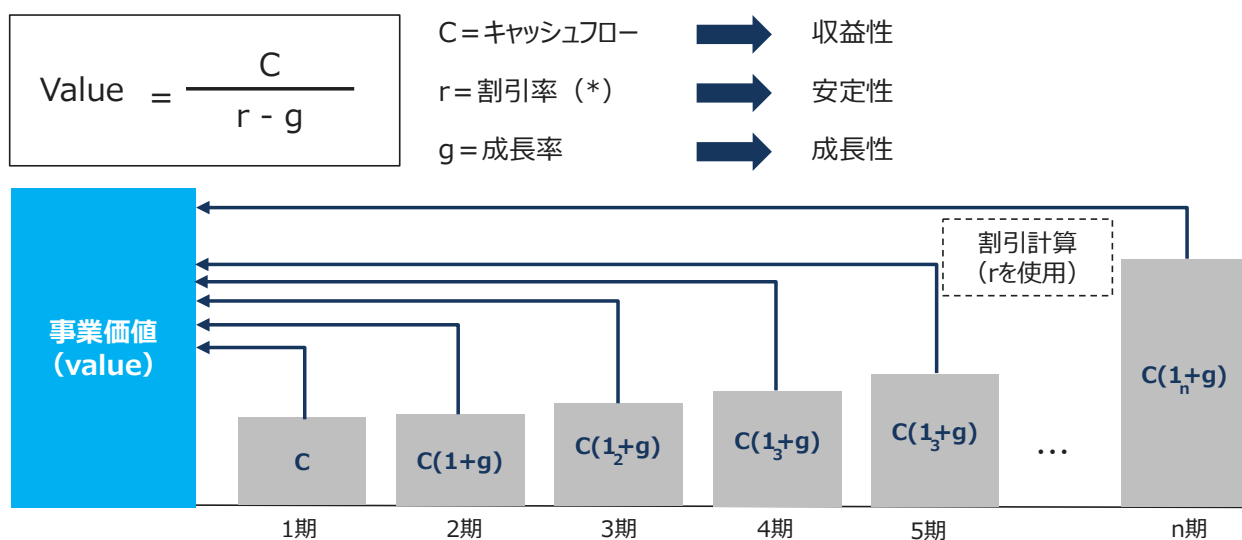
別紙

【別紙1】財務価値の算定方法（DCF法）

- DCF法は、将来キャッシュフロー（すなわち収入・支出）を見積り、リスクを勘案した資本コストを割引率として現在価値に割り引くことにより事業価値を評価する方法である。
- 事業価値は、対象事業の収益性、成長性、安定性に依存して決定され、これらの連関を図示すると、下図別-1-1のようになる。
- 将来キャッシュフローは、企業の財務諸表数値と関連付ける場合、以下の計算式により求められる。

$$\text{営業利益} \times (1 - \text{実効税率}) + \text{減価償却費} - \text{投資支出} \pm \text{運転資本増減額}$$
- また、将来キャッシュフローを現在価値に割り引く際に用いる割引率は、投資家の期待収益率であり、通常、株主資本コストと負債コスト（ $\times (1 - \text{実効税率})$ ）を、株主資本価値(E)と負債価値(D)によって加重平均して求める。

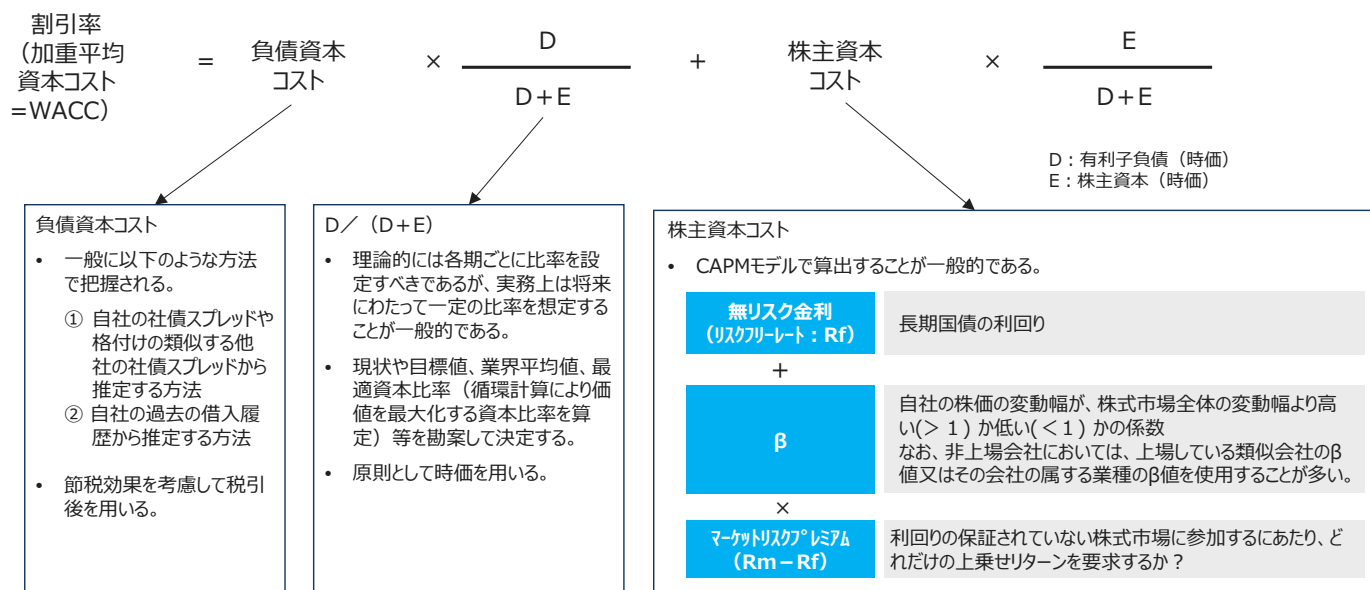
図表別-1-1 事業価値評価概念図



$$V = C / (1 + r) + C(1 + g) / (1 + r) \cdots = C / r - g$$

(*) 割引率とは投資家の要求する期待収益率である。割引率はリスクすなわち不確実性により変動する。

図表別-1-2 割引率の算定式



※ 実務上は上記のほか、評価会社が直面するリスクファクターを、固有のリスクプレミアムとして考慮することがある。

【別紙2】財務価値算定の算出方法と前提条件（サッカークラブ運営）

全般

項目	算出方法	前提条件
全般	—	2017年度のJ2クラブの年度平均値を用いている。
現在価値	1-5年目：収支÷（1+割引率） ^{年数} 永続価値：収支÷（割引率-永久成長率）÷（1+割引率） ^{年数（5年）}	割引率：10% 永久成長率：1% 割引率については、現状、株式上場しているスポーツチームは国内にはないため、類似業種を株式上場している海外スポーツチームや国内アミューズメント事業会社に求めることも実務的には考えられる。
直接収支NPV	現在価値の合計	—
広告露出価値	—	広告露出価値のポテンシャルを最大限実現するまで5年を要すると仮定している。また、そのために必要な支出等は特段織り込んでいない。

スポーツ興行収支

項目	算出方法	前提条件
チケット収入 物販収入 スポンサー収入 リーグ分配金	1年目：2017年度実績×成長率 2年目以降：前年度計画×成長率	成長率は一律で年1%
その他収入	1年目：右記の前提によるスポーツ興行収入×成長率 2年目以降：前年度計画×成長率	2017年度実績のその他収入については、下記の内訳の前提をおいている（成長率は一律で1%）。 スポーツ興行収入 80百万円 その他収入 80百万円 除外項目（賞金収入等）30百万円 なお、上記のスポーツ興行収入はプレシーズンマッチの興行収入や選手のTV出演料などを想定している。
物販原価 選手人件費 試合運営費 チーム運営費	1年目：2017年度実績×成長率 2年目以降：前年度計画×成長率	成長率は一律で年1%
販管費	1年目：右記の前提によるスポーツ興行支出×成長率 2年目以降：前年度計画×成長率	スポーツ興行支出とその他支出は同割合（1:1）で発生する前提としている。 なお、販管費には減価償却費が含まれている。

その他収支

項目	算出方法	前提条件
アカデミー収入	1年目：2017年度実績×成長率 2年目以降：前年度計画×成長率	成長率は一律で年1%
その他収入	1年目：右記の前提によるその他収入×成長率 2年目以降：前年度計画×成長率	2017年度実績のその他収入については、下記の内訳の前提をおいている（成長率は一律で1%）。 スポーツ興行収入 80百万円 その他収入 80百万円 除外項目（賞金収入等）30百万円 なお、上記のその他収入はレディースやファンクラブ関連の収入などを想定している。
アカデミー運用費 レディース運営費	1年目：2017年度実績×成長率 2年目以降：前年度計画×成長率	成長率は一律で年1%
販管費	1年目：右記の前提によるその他支出×成長率 2年目以降：前年度計画×成長率	スポーツ興行支出とその他支出は同割合（1:1）で発生する前提としている。 なお、販管費には減価償却費が含まれている。

共通収支

項目	算出方法	前提条件
法人税額	営業利益×税率	税率：30%
償却費	—	50,000千円から毎年1%増加する。
設備投資額	—	上記償却費と同額と仮定している。
運転資本増減	—	変動しない。

【別紙3】財務価値の算定結果（サッカークラブ運営）

			計算方法	直近年度実績 (千円)	1年目 (千円)	2年目 (千円)	3年目 (千円)	4年目 (千円)	5年目 (千円)	永続価値 (千円)
興行収入	興行収入	チケット収入	1	200,000	202,000	204,020	206,060	208,121	210,202	210,202
		物販収入	2	96,000	96,960	97,930	98,909	99,898	100,897	100,897
		スポンサー収入	3	714,000	721,140	728,351	735,635	742,991	750,421	750,421
		リーグ分配金	4	148,000	149,480	150,975	152,485	154,009	155,549	155,549
		その他収入	5	80,000	80,800	81,608	82,424	83,248	84,081	84,081
		興行収入小計	6 = 1-5の合計	1,238,000	1,250,380	1,262,884	1,275,513	1,288,268	1,301,150	1,301,150
	興行支出	物販原価	7	65,000	65,650	66,307	66,970	67,639	68,316	68,316
		選手人件費	8	604,000	610,040	616,140	622,302	628,525	634,810	634,810
		試合運営費	9	99,000	99,990	100,990	102,000	103,020	104,050	104,050
		チーム運営費	10	154,000	155,540	157,095	158,666	160,253	161,856	161,856
		興行直接費小計	11 = 7-10の合計	922,000	931,220	940,532	949,938	959,437	969,031	969,031
		販管費	12	196,000	197,960	199,940	201,939	203,958	205,998	205,998
	(ア)興行 直接収支		13 = 6-11-12	120,000	121,200	122,412	123,636	124,872	126,121	126,121
	現在価値		14 = 13 / (1 + 割引率) ^ 年数 永続価値は (13 / (割引率 - 永久成長率)) / (1 + 割引率) ^ 年数 (5年)		110,182	101,167	92,890	85,290	78,311	878,827
興行 直接収支NPV (右記現在価値合計)		15 = 14合計	1,346,667							
興行以外収支	運営収入	アカデミー収入	16	65,000	65,650	66,307	66,970	67,639	68,316	68,316
		その他収入	17	80,000	80,800	81,608	82,424	83,248	84,081	84,081
		チーム運営収入小計	18 = 16 + 17	145,000	146,450	147,915	149,394	150,888	152,396	152,396
	運営支出	アカデミー運営費	19	53,000	53,530	54,065	54,606	55,152	55,704	55,704
		レディース運営費	20	6,000	6,060	6,121	6,182	6,244	6,306	6,306
		チーム運営直接費	21 = 19 + 20	59,000	59,590	60,186	60,788	61,396	62,010	62,010
		販管費	22	196,000	197,960	199,940	201,939	203,958	205,998	205,998
	(イ)興行以外 直接収支		23 = 18-21-22	-110,000	-111,100	-112,211	-113,333	-114,466	-115,611	-115,611
	現在価値		24 = 23 / (1 + 割引率) ^ 年数 永続価値は (23 / (割引率 - 永久成長率)) / (1 + 割引率) ^ 年数 (5年)		-101,000	-92,736	-85,149	-78,182	-71,785	-805,592
	チーム運営 直接収支NPV (右記現在価値合計)		25 = 24合計	-1,234,444						
A. 営業利益 (ア) + (イ)			26 = 13 + 23	10,000	10,100	10,201	10,303	10,406	10,510	10,510
B. 法人税額(営業利益×税率)			27 = 26×法人税率	3,000	3,030	3,060	3,091	3,122	3,153	3,153
C. 償却費			28	50,000	50,500	51,005	51,515	52,030	52,551	52,551
D. 設備投資額			29	50,000	50,500	51,005	51,515	52,030	52,551	52,551
E. 運転資本増減 (増がプラス)			30	0	0	0	0	0	0	0
フリーキャッシュフロー (A-B+C-D-E)			31 = 26-27+28-29-30	7,000	7,070	7,141	7,212	7,284	7,357	7,357
現在価値			32 = 31 / (1 + 割引率) ^ 年数 永続価値は (31 / (割引率 - 永久成長率)) / (1 + 割引率) ^ 年数 (5年)		6,427	5,901	5,419	4,975	4,568	51,265
サッカークラブ運営収支NPV (上記現在価値合計)			33 = 32合計	78,556						
広告露出価値			34	-	802,100	890,200	978,301	1,066,401	1,154,501	1,154,501
未顕在化部分 (潜在的財務価値－既存の広告料収入)			35 = 34-3	-	80,960	161,849	242,666	323,410	404,080	404,080
法人税額(営業利益×税率)			36 = 35×法人税率	-	24,288	48,555	72,800	97,023	121,224	121,224
顕在化されるキャッシュフロー増加分			37 = 35-36	-	56,672	113,294	169,866	226,387	282,856	282,856
現在価値			38 = 37 / (1 + 割引率) ^ 年数 永続価値は (37 / (割引率 - 永久成長率)) / (1 + 割引率) ^ 年数 (5年)	-	51,520	93,632	127,623	154,625	175,631	1,970,973
潜在的財務価値			39 = 38合計	2,574,004						
財務価値 + 潜在的財務価値			40 = 33 + 39	2,652,559						

注) 仮想サッカークラブの条件は、試算過程を分かりやすく示すために設定されたものであり、試算結果の分析を目的としない

【別紙4】財務価値算定の算出方法と前提条件（スタジアム運営）

全般

項目	算出方法	前提条件
全般	—	座席数は20,000席を想定している。 企業や個人からの寄付により建設したが、建設後、地方公共団体へ寄付し、地方自治体から長期にわたる指定管理を受けてスタジアム運営を行っている。 なお、地方自治体との間で指定管理収入は発生しない契約となっている。
ネーミングライツ収入	—	サッカークラブはスタジアムの所有権は有していないため、ネーミングライツ収入は発生しない。
現在価値	1-5年目：収支÷（1+割引率） ^{年数} 永続価値：収支÷（割引率-永久成長率）÷（1+割引率） ^{年数（5年）}	割引率：10% 永久成長率：1%
直接収支NPV	現在価値の合計	—
広告露出価値	—	広告露出価値のポテンシャルを最大限実現するまで5年を要すると仮定している。また、そのために必要な支出等は特段織り込んでいない。

ホームゲーム興行

項目	算出方法	前提条件
興行収入	1年目：右記の前提による試合回数×1試合当たり利用料 2年目以降：前年度計画×成長率	試合日数：21試合/年 利用料：2,000千円/試合 成長率は一律で年1%
テナント料収入	1年目：右記の前提による平均観客者数×試合回数×物販・飲食単価 2年目以降：前年度計画×成長率	平均観客者数：7,049人/試合（2017年度J2平均） 物販・飲食単価：3,535円/人・試合×テナント料率17% 成長率は一律で年1%
広告収入	1年目：右記の前提による年間広告売上×ホームゲーム興行の年間来場者数割合 2年目以降：前年度計画×成長率	年間広告売上：50,000千円/年 ホームゲーム興行の年間来場者数：148,019人/年 その他イベント興行の年間来場者数：68,000人/年 成長率は一律で年1%
駐車場収入	1年目：右記の前提による年間駐車場収入×ホームゲーム興行の年間来場者数割合 2年目以降：前年度計画×成長率	年間駐車場収入：10,000千円/年 成長率は一律で年1%
試合運営費	1年目：右記の前提による年間試合運営費×ホームゲーム興行収入割合 2年目以降：前年度計画×成長率	年間試合運営費：150,000千円/年 主な内訳： 設備保守委託費 100,000千円/年 芝維持管理費 30,000千円/年 水道光熱費 20,000千円/年 成長率は一律で年1%
運営スタッフ人件費	1年目：右記の前提による1人当たり人件費×従業員数×ホームゲーム興行収入割合 2年目以降：前年度計画×成長率	人件費：5,000千円/年・人 従業員数：12名 成長率は一律で年1%

その他収支

項目	算出方法	前提条件
興行収入	1年目：右記の前提によるコンサート開催日数×1開催当たり利用料+イベント開催日数×1開催当たり利用料 2年目以降：前年度計画×成長率	コンサート開催日数：3日/年 コンサート開催当たり利用料：5,000千円/日 イベント開催日数：20日/年 イベント開催当たり利用料：500千円/日 成長率は一律で年1%
テナント料収入	1年目：右記の前提によるコンサート平均観客者数×開催日数×物販・飲食単価+イベント平均観客者数×開催日数×物販・飲食単価 2年目以降：前年度計画×成長率	コンサート平均観客者数：16,000人/日 イベント平均観客者数：1,000人/日 物販・飲食単価：3,535円/人・日×テナント料率17% 成長率は一律で年1%
広告収入	1年目：右記の前提による年間広告売上×その他イベント興行の年間来場者数割合 2年目以降：前年度計画×成長率	年間広告売上：50,000千円/年 ホームゲーム興行の年間来場者数：148,019人/年 その他イベント興行の年間来場者数：68,000人/年 成長率は一律で年1%
駐車場収入	1年目：右記の前提による年間駐車場収入×その他イベント興行の年間来場者数割合 2年目以降：前年度計画×成長率	年間駐車場収入：10,000千円/年 成長率は一律で年1%
試合運営費	1年目：右記の前提による年間試合運営費×その他イベント興行収入割合 2年目以降：前年度計画×成長率	年間試合運営費：150,000千円/年 主な内訳： 設備保守委託費 100,000千円/年 芝維持管理費 30,000千円/年 水道光熱費 20,000千円/年 成長率は一律で年1%
運営スタッフ人件費	1年目：右記の前提による1人当たり人件費×従業員数×その他イベント興行収入割合 2年目以降：前年度計画×成長率	1人当たり人件費：5,000千円/人・年 従業員数：12名 成長率は一律で年1%

共通収支

項目	算出方法	前提条件
法人税額	営業利益×税率	税率：30%
償却費	設備投資額÷耐用年数	耐用年数：20年
設備投資額	—	2017年度の設備投資額：30,000千円 その後の増加率は一律で年1%
運転資本増減	—	変動しない。

【別紙5】財務価値の算定結果（スタジアム運営）

				計算方法	直近年度実績 (千円)	1年目 (千円)	2年目 (千円)	3年目 (千円)	4年目 (千円)	5年目 (千円)	永続価値 (千円)
ホームゲーム興行収支	ホームゲーム 興行収入	興行収入		1	42,000	42,420	42,844	43,273	43,705	44,142	44,142
		テナント料収入		2	88,952	89,842	90,740	91,647	92,564	93,489	93,489
		広告収入	ネーミングライツ	3	-	-	-	-	-	-	-
			競技場内広告	4	34,000	34,340	34,683	35,030	35,381	35,734	35,734
		駐車場収入		5	7,000	7,070	7,141	7,212	7,284	7,357	7,357
	小計			6=1-5 合計	171,952	173,672	175,408	177,162	178,934	180,723	180,723
	ホームゲーム 興行支出	試合運営費		7	103,000	104,030	105,070	106,121	107,182	108,254	108,254
		運営スタッフ人件費		8	41,000	41,410	41,824	42,242	42,665	43,091	43,091
	小計			9=7+8	144,000	145,440	146,894	148,363	149,847	151,345	151,345
	③ホームゲーム興行 直接収支			10=6+9	27,952	28,232	28,514	28,799	29,087	29,378	29,378
現在価値			11= 10/(1+割引率)^年数 永続価値は(10/割引率-永久成長 率)/(1+割引率)^年数(5年)	25,665	23,565	21,637	19,867	18,241	204,708		
③ホームゲーム興行 直接収支NPV			12=11合計	313,684							
その他イベント興行収支	その他イベント 興行収入	興行収入		13	25,000	25,250	25,503	25,758	26,015	26,275	26,275
		テナント料収入		14	40,865	41,273	41,686	42,103	42,524	42,949	42,949
		広告収入	ネーミングライツ	15	-	-	-	-	-	-	-
			競技場内広告	16	16,000	16,160	16,322	16,485	16,650	16,816	16,816
		駐車場収入		17	3,000	3,030	3,060	3,091	3,122	3,153	3,153
	小計			18=13-17合計	84,865	85,713	86,570	87,436	88,310	89,194	89,194
	その他イベント 興行支出	試合運営費		19	47,000	47,470	47,945	48,424	48,908	49,397	49,397
		運営スタッフ人件費		20	19,000	19,190	19,382	19,576	19,771	19,969	19,969
	小計			21=19-20合計	66,000	66,660	67,327	68,000	68,680	69,367	69,367
	④その他イベント興行 直接収支			22=18+21	18,865	19,053	19,244	19,436	19,631	19,827	19,827
現在価値			23= 22/(1+割引率)^年数 永続価値は(22/割引率-永久成長 率)/(1+割引率)^年数(5年)	17,321	15,904	14,603	13,408	12,311	138,156		
④その他イベント興行 直接収支NPV			24=23合計	211,703							
営業収支 A				25=10+22	46,817	47,285	47,758	48,235	48,718	49,205	49,205
償却費				26	1,500	3,015	4,545	6,091	7,652	9,212	31,218
営業利益				27=25-26	45,317	44,270	43,212	42,145	41,066	39,992	17,987
法人税額(営業利益×税率) B				28=27×法人税率	13,595	13,281	12,964	12,643	12,320	11,998	5,396
設備投資額 C				29	30,000	30,000	30,300	30,603	30,909	31,218	31,218
運転資本増減(増がプラス) D				30	-	-	-	-	-	-	-
フリーキャッシュフロー (A-B-C-D)				31=25-28-29-30	3,222	4,004	4,494	4,989	5,489	5,989	12,591
現在価値				32= 31/(1+割引率)^年数 永続価値は(31/割引率-永久成長 率)/(1+割引率)^年数(5年)	3,640	3,714	3,748	3,749	3,719	87,733	
③+④ スタジアム運営収支NPV				33=32合計	106,303						
広告露出価値				34	-	63,663	77,325	90,988	104,650	118,313	118,313
未顕在化部分(潜在的財務価値-既存の広告料収入)				35=34-4-16	-	13,163	26,320	39,473	52,620	65,762	65,762
法人税額(営業利益×税率)				36=35×法人税率	-	3,949	7,896	11,842	15,786	19,729	19,729
顕在化されるキャッシュフロー増加分				37=35-36	-	9,214	18,424	27,631	36,834	46,034	46,034
現在価値				38=37/(1+割引率)^年数 永続価値は(37/割引率-永久成長 率)/(1+割引率)^年数(5年)	-	8,376	15,227	20,760	25,158	28,583	320,769
潜在的財務価値				39=38合計	418,872						
財務価値+潜在的財務価値				40=33,39合計	525,175						

注) 仮想サッカークラブの条件は、試算過程を分かりやすく示すために設定されたものであり、試算結果の分析を目的としない

【別紙6】 広告露出価値の算出方法と前提条件（サッカークラブ）

1次露出

項目	算出方法	前提条件
全体	スタジアム来場者数×スポンサー広告露出率×広告単価	—
スタジアム来場者数	1試合あたり平均観客数×試合日数	平均観客数：7,049人/試合（2017年度J2平均） 試合日数：（Home）21試合／（Away）21試合
スポンサー広告露出率	—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価	—	類似広告の出稿料をもとに設定

2次露出

項目	算出方法	前提条件
【テレビ】		
全体	視聴時間×スポンサー広告露出率×広告単価	—
視聴時間	1番組あたり平均視聴者数×平均視聴時間×放映回数	平均視聴者数： 番組視聴率×潜在視聴者数 （NHK個人視聴率調査をもとに設定） 平均視聴時間：（試合放映）60分/試合 （ニュース放映）10分/番組 放映回数：（試合放映）4回/年 （ニュース）525回/年
スポンサー広告露出率	—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価	—	テレビCM広告の出稿料をもとに設定
【新聞】		
全体	購読者数×スポンサー広告露出率×広告単価	—
購読者数	1記事あたり平均購読者数×記事数	平均購読者数：販売部数×実売率 販売部数：各新聞の販売部数をもとに設定 実売率：70% 記事数：138本/年
スポンサー広告露出率	—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価	—	新聞広告の出稿料をもとに設定
【雑誌】		
全体	購読者数×スポンサー広告露出率×広告単価	—
購読者数	1記事あたり平均購読者数×記事数	平均購読者数：販売部数×実売率 販売部数：各雑誌の販売部数をもとに設定 実売率：70% 記事数：20本/年
スポンサー広告露出率	—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価	—	雑誌広告の出稿料をもとに設定
【Webメディア】		
全体	閲覧回数×スポンサー広告露出率×広告単価	—
閲覧回数	1記事あたり平均閲覧回数×記事数	平均閲覧回数：20,000回/記事 記事数：16,800本/年
スポンサー広告露出率	—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価	—	Web広告の出稿料をもとに設定
【DAZN】		
全体	視聴時間×スポンサー広告露出率×広告単価	—
視聴時間	1試合あたり閲覧者数×平均視聴時間×試合日数	平均閲覧者数： 24,672人/試合（来場者数の3.5倍と想定） 平均視聴時間：60分/試合 試合日数：（Home）21試合／（Away）21試合
スポンサー広告露出率	—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価	—	動画広告の出稿料をもとに設定

3次露出

項目	算出方法	前提条件
【Twitter】		
全体	閲覧者数×スポンサー広告露出率×広告単価	—
閲覧者数	1投稿あたり平均閲覧者数×投稿数	平均閲覧者数：785人/投稿 投稿数：273,694本/年
スポンサー広告露出率	—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価	—	Twitter広告の出稿料をもとに設定
【YouTube】		
全体	視聴者数×スポンサー広告露出率×広告単価	—
閲覧者数	1投稿あたり平均視聴者数×投稿数	平均視聴者数：9,480人/投稿 投稿数：2,602本/年
スポンサー広告露出率	—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価	—	YouTube広告の出稿料をもとに設定
【Instagram】		
全体	閲覧者数×スポンサー広告露出率×広告単価	—
閲覧者数	1投稿あたり平均閲覧者数×投稿数	平均閲覧者数：818人/投稿 投稿数：30,728本/年
スポンサー広告露出率	—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価	—	Instagram広告の出稿料をもとに設定
【Facebook】		
全体	閲覧者数×スポンサー広告露出率×広告単価	—
閲覧者数	1投稿あたり平均閲覧者数×投稿数	平均閲覧者数：3,019人/投稿 投稿数：10,004本/年
スポンサー広告露出率	—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価	—	Facebook広告の出稿料をもとに設定

【別紙7】 広告露出価値の算定結果（サッカークラブ）

サマリー

算出対象コンテンツ	広告露出価値 (千円)	1次露出 (千円)	2次露出 (千円)	3次露出 (千円)
ユニフォーム広告	524,023	172	375,609	148,243
プラクティスシャツ広告	146,637	55	113,413	33,169
看板広告	474,272	156	468,380	5,736
オーロラビジョン広告	9,569	230	9,339	0
計	1,154,501	613	966,741	187,147

1
2

1 2次露出の内訳

算出対象コンテンツ	広告露出価値 (千円)	テレビ	新聞	雑誌	Webメディア	DAZN
ユニフォーム広告	375,609	107,062	130,203	8,916	15,149	114,278
プラクティスシャツ広告	113,413	74,498	29,071	3,429	0	6,415
看板広告	468,380	67,669	0	0	1,748	398,963
オーロラビジョン広告	9,339	211	0	0	0	9,128
計	966,741	249,440	159,274	12,346	16,897	528,784

2 3次露出の内訳

算出対象コンテンツ	広告露出価値 (千円)	Twitter	YouTube	Instagram	Facebook
ユニフォーム広告	148,243	70,038	1,569	32,044	44,592
プラクティスシャツ広告	33,169	21,011	1,117	2,199	8,841
看板広告	5,736	0	879	628	4,229
オーロラビジョン広告	0	0	0	0	0
計	187,147	91,049	3,565	34,871	57,662

注) 仮想サッカークラブの条件は、試算過程を分かりやすく示すために設定されたものであり、試算結果の分析を目的としていない

【別紙8】 広告露出価値の算出方法と前提条件（スタジアム）

1次露出

項目		算出方法	前提条件
全体		スタジアム来場者数×スポンサー広告露出率×広告単価	—
スタジアム来場者数	サッカー	1試合あたり平均観客数×試合日数	平均観客数：7,049人/試合（2017年度J2平均） 試合日数：（Home）21試合
	コンサート	1公演あたり平均観客数×コンサート開催日数	平均観客数：16,000人/日 コンサート開催日数：3日
	イベント	1イベントあたり平均観客数×イベント開催日数	平均観客数：1,000人/日 イベント開催日数：20日
スポンサー広告露出率		—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価		—	類似広告の出稿料をもとに設定

2次露出

項目		算出方法	前提条件
【テレビ】			
全体		視聴時間×スポンサー広告露出率×広告単価	—
視聴時間	サッカー	1番組あたり平均視聴者数×平均視聴時間×放映回数	平均視聴者数： 番組視聴率×潜在視聴者数 （NHK個人視聴率調査をもとに設定） 平均視聴時間： （試合放映）60分/試合 （ニュース放映）10分/番組 放映回数：（試合放映）4回/年 （ニュース）525回/年
	コンサート	1番組あたり平均視聴者数×平均視聴時間×放映回数	平均視聴者数： 番組視聴率×潜在視聴者数 （NHK個人視聴率調査をもとに設定） 平均視聴時間：（ニュース放映）10分/番組 放映回数：38回/年
	イベント	1番組あたり平均視聴者数×平均視聴時間×放映回数	平均視聴者数： 番組視聴率×潜在視聴者数 （NHK個人視聴率調査をもとに設定） 平均視聴時間：（ニュース放映）10分/番組 放映回数：27回/年
スポンサー広告露出率		—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価		—	テレビCM広告の出稿料をもとに設定
【新聞】			
全体		購読者数×スポンサー広告露出率×広告単価	—
購読者数	サッカー	1記事あたり平均購読者数×記事数	平均購読者数：販売部数×実売率 販売部数：各新聞の販売部数をもとに設定 実売率：70% 記事数：138本/年
	コンサート	1記事あたり平均購読者数×記事数	平均購読者数：販売部数×実売率 販売部数：各新聞の販売部数をもとに設定 実売率：70% 記事数：9本/年
	イベント	1記事あたり平均購読者数×記事数	平均購読者数：販売部数×実売率 販売部数：各新聞の販売部数をもとに設定 実売率：70% 記事数：11本/年
スポンサー広告露出率		—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価		—	新聞広告の出稿料をもとに設定

2次露出（続き）

項目		算出方法	前提条件
【雑誌】			
全体		購読者数×スポンサー広告露出率×広告単価	—
購読者数	サッカー	1記事あたり平均購読者数×記事数	平均購読者数：販売部数×実売率 販売部数：各雑誌の販売部数をもとに設定 実売率：70% 記事数：20本/年
	コンサート	1記事あたり平均購読者数×記事数	平均購読者数：販売部数×実売率 販売部数：各雑誌の販売部数をもとに設定 実売率：70% 記事数：10本/年
	イベント	1記事あたり平均購読者数×記事数	平均購読者数：販売部数×実売率 販売部数：各雑誌の販売部数をもとに設定 実売率：70% 記事数：15本/年
スポンサー広告露出率		—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価		—	雑誌広告の出稿料をもとに設定
【Webメディア】			
全体		閲覧回数×スポンサー広告露出率×広告単価	—
閲覧回数	サッカー	1記事あたり平均閲覧回数×記事数	平均閲覧回数：20,000回/記事 記事数：16,800本/年
	コンサート	1記事あたり平均閲覧回数×記事数	平均閲覧回数：20,000回/記事 記事数：1,200本/年
	イベント	1記事あたり平均閲覧回数×記事数	平均閲覧回数：20,000回/記事 記事数：500本/年
スポンサー広告露出率		—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価		—	Web広告の出稿料をもとに設定
【DAZN】			
全体		視聴時間×スポンサー広告露出率×広告単価	—
視聴時間	サッカー	1試合あたり閲覧者数×平均視聴時間×試合日数	平均閲覧者数： 24,672人/試合 （来場者数の3.5倍と想定） 平均視聴時間：60分/試合 試合日数：（Home）21試合
	コンサート	—	—
	イベント	—	—
スポンサー広告露出率		—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価		—	動画広告の出稿料をもとに設定

3次露出

項目		算出方法	前提条件
【Twitter】			
全体		閲覧者数×スポンサー広告露出率×広告単価	—
閲覧者数	サッカー	1投稿あたり平均閲覧者数×投稿数	平均閲覧者数：785人/投稿 投稿数：273,694本/年
	コンサート	1投稿あたり平均閲覧者数×投稿数	平均閲覧者数：1,196人/投稿 投稿数：29,160本/年
	イベント	1投稿あたり平均閲覧者数×投稿数	平均閲覧者数：100人/投稿 投稿数：12,000本/年
スポンサー広告露出率		—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価		—	Twitter広告の出稿料をもとに設定
【YouTube】			
全体		視聴者数×スポンサー広告露出率×広告単価	—
閲覧者数	サッカー	1投稿あたり平均視聴者数×投稿数	平均視聴者数：9,480人/投稿 投稿数：2,602本/年
	コンサート	1投稿あたり平均視聴者数×投稿数	平均視聴者数：3,422人/投稿 投稿数：540本/年
	イベント	1投稿あたり平均視聴者数×投稿数	平均視聴者数：100人/投稿 投稿数：400本/年
スポンサー広告露出率		—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価		—	YouTube広告の出稿料をもとに設定
【Instagram】			
全体		閲覧者数×スポンサー広告露出率×広告単価	—
閲覧者数	サッカー	1投稿あたり平均閲覧者数×投稿数	平均閲覧者数：818人/投稿 投稿数：30,728本/年
	コンサート	1投稿あたり平均閲覧者数×投稿数	平均閲覧者数：1,764人/投稿 投稿数：4,950本/年
	イベント	1投稿あたり平均閲覧者数×投稿数	平均閲覧者数：100人/投稿 投稿数：2,000本/年
スポンサー広告露出率		—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価		—	Instagram広告の出稿料をもとに設定
【Facebook】			
全体		閲覧者数×スポンサー広告露出率×広告単価	—
閲覧者数	サッカー	1投稿あたり平均閲覧者数×投稿数	平均閲覧者数：3,019人/投稿 投稿数：10,004本/年
	コンサート	1投稿あたり平均閲覧者数×投稿数	平均閲覧者数：2,972人/投稿 投稿数：1,500本/年
	イベント	1投稿あたり平均閲覧者数×投稿数	平均閲覧者数：100人/投稿 投稿数：600本/年
スポンサー広告露出率		—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価		—	Facebook広告の出稿料をもとに設定

【別紙9】 広告露出価値の算定結果（スタジアム）

サマリー

算出対象コンテンツ	広告露出価値 (千円)	1次露出 (千円)	2次露出 (千円)	3次露出 (千円)
看板広告	118,313	304	116,995	1,014
ネーミングライツ	※対象外			
計	118,313	304	116,995	1,014

1
2

1 2次露出の内訳

算出対象コンテンツ	広告露出価値 (千円)	テレビ	新聞	雑誌	Webメディア	DAZN
看板広告	116,995	11,688	0	0	400	104,907
ネーミングライツ	※対象外					
計	116,995	11,688	0	0	400	104,907

2 3次露出の内訳

算出対象コンテンツ	広告露出価値 (千円)	Twitter	YouTube	Instagram	Facebook
看板広告	1,014	0	138	106	770
ネーミングライツ	※対象外				
計	1,014	0	138	106	770

注) 仮想サッカークラブの条件は、試算過程を分かりやすく示すために設定されたものであり、試算結果の分析を目的としていない

【別紙10】経済波及効果・税収効果試算の前提条件と算定結果

- 経済波及効果の試算は以下の2つの仮定に基づき行った。
 - 来場者数の推計
サッカー、コンサート、その他イベントに来場する観客数を、地域内日帰り客、地域外日帰り客、地域外宿泊客に分類して推計（ただし、コンサート、その他イベントにおける地域内日帰り客、地域外日帰り客、地域外宿泊客の割合は、便宜上サッカーイベントと同一と仮定している）。
 - 消費額の推計
来場者数の分類毎のその行動特徴を鑑みて（宿泊客は当該地域で宿泊費および土産購入費を支払うなど）、サッカー、コンサート、その他イベントで消費される項目ごとの単価を推計することで、各イベントごとの消費額（直接効果）を試算した。
- 各種推計項目の前提条件を以下に示す。

図表 別紙10-1 来場者数推計の根拠

単位：人（来場者数合計に対する割合）

推計項目	サッカー	コンサート	その他イベント	参照元
来場者数合計	148,019	48,000	20,000	・サッカー観戦者数はJ LEAGUE PUB REPORT 2018より（J2全体年間観客数÷チーム数） ・コンサート、及びその他イベントの参加者数は、財務価値試算の前提より
地域内日帰り客	115,603 (78.1%)	37,488 (78.1%)	15,620 (78.1%)	・J LEAGUE FAN SURVEY 2018より (アクセス時間が60分以内の観客割合（リーグ全体平均）)
地域外日帰り客	15,690 (10.6%)	5,088 (10.6%)	2,120人 (10.6%)	・J LEAGUE FAN SURVEY 2018より (アクセス時間が61～91分以上の観客割合（リーグ全体平均）)
地域外宿泊客	16,578 (11.2%)	5,424 (11.2%)	2,240 (11.2%)	・J LEAGUE FAN SURVEY 2018より (アクセス時間が91分以上の観客割合（リーグ全体平均）)

図表 別紙10-2 消費額推計の根拠

単位：円

推計項目	サッカー	コンサート	その他イベント	参照元
チケット売上	¥200,000,000	－	－	・サッカーは、J2リーグ2017年シーズン J2チーム平均チケット売上 ・コンサート、その他イベントは、地域外の事業者への売上となる場合が想定されるため、地域への経済波及効果対象外とする
1人当たり交通費単価				
地域内日帰り客		¥500		・「プロサッカーチームが北九州市に与える経済効果に関する研究」(南,2009)におけるJ2に定着した段階の仮定値
地域外日帰り客		¥800		
地域外宿泊客		¥5,000		
1人当たり宿泊費単価				
地域内日帰り客		－		・「プロサッカーチームが北九州市に与える経済効果に関する研究」(南,2009)におけるJ2に定着した段階の仮定値
地域外日帰り客		－		
地域外宿泊客		¥8,000		
1人当たりスタジアム内飲食費単価				
共通	¥1,000	¥500	¥500	・サッカーについては「プロサッカーチームが北九州市に与える経済効果に関する研究」(南,2009)のJ2に定着した段階の仮定値 ・コンサート、その他イベントについては、スポーツ以外のイベントと言う特徴も鑑み、サッカー観戦の半額とする
1人当たりスタジアム外飲食費単価				
地域内日帰り客		¥2,000		・「プロサッカーチームが北九州市に与える経済効果に関する研究」(南,2009)におけるJ2に定着した段階の仮定値
地域外日帰り客		¥1,500		
地域外宿泊客		¥1,500		
1人当たりスタジアム内グッズ購入費単価				
地域内日帰り客	¥500	¥5,000	－	・サッカーについては「プロサッカーチームが北九州市に与える経済効果に関する研究」(南,2009)のJ2に定着した段階の仮定値を参照 ・コンサートについて、サッカー観戦と比較しても開催頻度が少なく、希少性もあるため、1人当たり5,000円消費と仮定
地域外日帰り客	¥500	¥5,000	－	
地域外宿泊客		－		
1人当たりスタジアム外お土産購入費単価				
地域内日帰り客		－		・地域内の観客は土産を購入しないと仮定 ・「プロサッカーチームが北九州市に与える経済効果に関する研究」(南,2009)におけるJ2に定着した段階の仮定値
地域外日帰り客		－		
地域外宿泊客		¥1,000		
スタジアム観戦者以外の市民によるグッズ購入費	¥22,020,000	－	－	・ホームタウン人口を「2017年シーズン J2所属ホームタウン（ホームスタジアム所在都市）の人口平均」として、「プロサッカーチームが北九州市に与える経済効果に関する研究」(南,2009)の前提に基づき試算
アウェイゲーム観戦ツアー	¥5,250,000	－	－	・「プロサッカーチームが北九州市に与える経済効果に関する研究」(南,2009)のJ2に定着した段階の仮定値
ホームチーム試合運営費	¥99,000,000	－	－	・J2リーグ2017年シーズン チーム平均試合運営費
アウェーチーム試合運営費	¥5,040,000	－	－	・「プロサッカーチームが北九州市に与える経済効果に関する研究」(南,2009)のJ2に定着した段階の仮定値

【別紙11】都市プロモーション効果試算の算出方法と前提条件（サッカークラブ）

1次露出

項目	算出方法	前提条件
全体	スタジアム来場者数×都市名露出率×広告単価	—
スタジアム来場者数	1試合あたり平均観客数×試合日数	平均観客数：7,049人（2017年度J2平均） 試合日数：（Home）21試合／（Away）21試合
都市名露出率	—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価	—	類似広告の出稿料をもとに設定

2次露出

項目	算出方法	前提条件
【テレビ】		
全体	視聴時間×都市名露出率×広告単価	—
視聴時間	1番組あたり平均視聴者数×平均視聴時間×放映回数	平均視聴者数： 番組視聴率×潜在視聴者数 （NHK個人視聴率調査をもとに設定） 平均視聴時間：（試合放映）60分/試合 （ニュース放映）10分/番組 放映回数：（試合放映）4回/年 （ニュース放映）525回/年
都市名露出率	—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価	—	テレビCM広告の出稿料をもとに設定
【新聞】		
全体	購読者数×都市名露出率×広告単価	—
購読者数	1記事あたり平均購読者数×記事数	平均購読者数：販売部数×実売率 販売部数：各新聞の販売部数をもとに設定 実売率：70% 記事数：138本/年
都市名露出率	—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価	—	新聞広告の出稿料をもとに設定
【雑誌】		
全体	購読者数×都市名露出率×広告単価	—
購読者数	1記事あたり平均購読者数×記事数	平均購読者数：販売部数×実売率 販売部数：各雑誌の販売部数をもとに設定 実売率：70% 記事数：20本/年
都市名露出率	—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価	—	雑誌広告の出稿料をもとに設定
【Webメディア】		
全体	閲覧回数×都市名露出率×広告単価	—
閲覧回数	1記事あたり平均閲覧回数×記事数	平均閲覧回数：20,000回/記事 記事数：16,800本/年
都市名露出率	—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価	—	Web広告の出稿料をもとに設定
【DAZN】		
全体	視聴時間×都市名露出率×広告単価	—
視聴時間	1試合あたり閲覧者数×平均視聴時間×試合日数	平均閲覧者数： 24,672人/試合（来場者数の3.5倍と想定） 平均視聴時間：60分/試合 試合日数：（Home）21試合／（Away）21試合
都市名露出率	—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価	—	動画広告の出稿料をもとに設定

3次露出

項目	算出方法	前提条件
【Twitter】		
全体	閲覧者数×都市名露出率×広告単価	—
閲覧者数	1投稿あたり平均閲覧者数×投稿数	平均閲覧者数：785人/投稿 投稿数：273,694本/年
都市名露出率	—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価	—	Twitter広告の出稿料をもとに設定
【YouTube】		
全体	視聴者数×都市名露出率×広告単価	—
閲覧者数	1投稿あたり平均視聴者数×投稿数	平均視聴者数：9,480人/投稿 投稿数：2,602本/年
都市名露出率	—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価	—	YouTube広告の出稿料をもとに設定
【Instagram】		
全体	閲覧者数×都市名露出率×広告単価	—
閲覧者数	1投稿あたり平均閲覧者数×投稿数	平均閲覧者数：818人/投稿 投稿数：30,728本/年
都市名露出率	—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価	—	Instagram広告の出稿料をもとに設定
【Facebook】		
全体	閲覧者数×都市名露出率×広告単価	—
閲覧者数	1投稿あたり平均閲覧者数×投稿数	平均閲覧者数：3,019人/投稿 投稿数：10,004本/年
都市名露出率	—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価	—	Facebook広告の出稿料をもとに設定

【別紙12】都市プロモーション効果試算の算定結果（サッカークラブ）

サマリー

算出対象コンテンツ	都市 プロモーション効果 (千円)	1次露出 (千円)	2次露出 (千円)	3次露出 (千円)
スタジアム内看板	230	230	0	0
スタジアム周辺看板	※対象外			
スポーツチーム名称	178,890	0	133,917	44,973
計	179,120	230	133,917	44,973

1

2

1 2次露出の内訳

算出対象コンテンツ	都市 プロモーション効果 (千円)	テレビ	新聞	雑誌	Webメディア	DAZN
スタジアム内看板	0	0	0	0	0	0
スタジアム周辺看板	※対象外					
スポーツチーム名称	133,917	1,531	102,754	3,521	23,520	2,591
計	133,917	1,531	102,754	3,521	23,520	2,591

2 3次露出の内訳

算出対象コンテンツ	都市 プロモーション効果 (千円)	Twitter	YouTube	Instagram	Facebook
スタジアム内看板	0	0	0	0	0
スタジアム周辺看板	※対象外				
スポーツチーム名称	44,973	30,070	5,572	4,398	4,933
計	44,973	30,070	5,572	4,398	4,933

注) 仮想サッカークラブの条件は、試算過程を分かりやすく示すために設定されたものであり、試算結果の分析を目的としない

【別紙13】都市プロモーション効果試算の算出方法と前提条件（スタジアム）

1次露出

項目		算出方法	前提条件
全体		スタジアム来場者数×都市名露出率×広告単価	—
スタジアム来場者数	サッカー	1試合あたり平均観客数×試合日数	平均観客数：7,049人（2017年度J2平均） 試合日数：（Home）21試合
	コンサート	1公演あたり平均観客数×コンサート開催日数	平均観客数：16,000人 コンサート開催日数：3日
	イベント	1イベントあたり平均観客数×イベント開催日数	平均観客数：1,000人 イベント開催日数：20日
都市名露出率		—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価		—	類似広告の出稿料をもとに設定

2次露出

項目		算出方法	前提条件
【テレビ】			
全体		視聴時間×都市名露出率×広告単価	—
視聴時間	サッカー	1番組あたり平均視聴者数×平均視聴時間×放映回数	平均視聴者数： 番組視聴率×潜在視聴者数 （NHK個人視聴率調査をもとに設定） 平均視聴時間： （試合放映）60分/試合 （ニュース放映）10分/番組 放映回数：（試合放映）4回/年 （ニュース放映）525回/年
	コンサート	1番組あたり平均視聴者数×平均視聴時間×放映回数	平均視聴者数： 番組視聴率×潜在視聴者数 （NHK個人視聴率調査をもとに設定） 平均視聴時間：（ニュース放映）10分 放映回数：38回/年
	イベント	1番組あたり平均視聴者数×平均視聴時間×放映回数	平均視聴者数： 番組視聴率×潜在視聴者数 （NHK個人視聴率調査をもとに設定） 平均視聴時間：（ニュース放映）10分 放映回数：27回/年
都市名露出率		—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価		—	テレビCM広告の出稿料をもとに設定
【新聞】			
全体		購読者数×都市名露出率×広告単価	—
購読者数	サッカー	1記事あたり平均購読者数×記事数	平均購読者数：販売部数×実売率 販売部数：各新聞の販売部数をもとに設定 実売率：70% 記事数：138本/年
	コンサート	1記事あたり平均購読者数×記事数	平均購読者数：販売部数×実売率 販売部数：各新聞の販売部数をもとに設定 実売率：70% 記事数：9本/年
	イベント	1記事あたり平均購読者数×記事数	平均購読者数：販売部数×実売率 販売部数：各新聞の販売部数をもとに設定 実売率：70% 記事数：11本/年
都市名露出率		—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価		—	新聞広告の出稿料をもとに設定

2次露出（続き）

項目		算出方法	前提条件
【雑誌】			
全体		購読者数×都市名露出率×広告単価	—
購読者数	サッカー	1記事あたり平均購読者数×記事数	平均購読者数：販売部数×実売率 販売部数：各雑誌の販売部数をもとに設定 実売率：70% 記事数：20本/年
	コンサート	1記事あたり平均購読者数×記事数	平均購読者数：販売部数×実売率 販売部数：各雑誌の販売部数をもとに設定 実売率：70% 記事数：10本/年
	イベント	1記事あたり平均購読者数×記事数	平均購読者数：販売部数×実売率 販売部数：各雑誌の販売部数をもとに設定 実売率：70% 記事数：15本/年
都市名露出率		—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価		—	雑誌広告の出稿料をもとに設定
【Webメディア】			
全体		閲覧回数×都市名露出率×広告単価	—
閲覧回数	サッカー	1記事あたり平均閲覧回数×記事数	平均閲覧者数：20,000回/記事 記事数：16,800本/年
	コンサート	1記事あたり平均閲覧回数×記事数	平均閲覧者数：20,000回/記事 記事数：1,200本/年
	イベント	1記事あたり平均閲覧回数×記事数	平均閲覧者数：20,000回/記事 記事数：500本/年
都市名露出率		—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価		—	Web広告の出稿料をもとに設定
【DAZN】			
全体		視聴時間×都市名露出率×広告単価	—
視聴時間	サッカー	1試合あたり閲覧者数×平均視聴時間×試合日数	平均閲覧者数： 24,672人/試合 （来場者数の3.5倍と想定） 平均視聴時間：60分/試合 試合日数：（Home）21試合
	コンサート	—	—
	イベント	—	—
都市名露出率		—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価		—	動画広告の出稿料をもとに設定

3次露出

項目		算出方法	前提条件
【Twitter】			
全体		閲覧者数×都市名露出率×広告単価	—
閲覧者数	サッカー	1投稿あたり平均閲覧者数×投稿数	平均閲覧者数：785人/投稿 投稿数：273,694本/年
	コンサート	1投稿あたり平均閲覧者数×投稿数	平均閲覧者数：1,196人/投稿 投稿数：29,160本/年
	イベント	1投稿あたり平均閲覧者数×投稿数	平均閲覧者数：100人/投稿 投稿数：12,000本/年
都市名露出率		—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価		—	Twitter広告の出稿料をもとに設定
【YouTube】			
全体		視聴者数×都市名露出率×広告単価	—
閲覧者数	サッカー	1投稿あたり平均視聴者数×投稿数	平均視聴者数：9,480人/投稿 投稿数：2,602本/年
	コンサート	1投稿あたり平均視聴者数×投稿数	平均視聴者数：3,422人/投稿 投稿数：540本/年
	イベント	1投稿あたり平均視聴者数×投稿数	平均視聴者数：100人/投稿 投稿数：400本/年
都市名露出率		—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価		—	YouTube広告の出稿料をもとに設定
【Instagram】			
全体		閲覧者数×都市名露出率×広告単価	—
閲覧者数	サッカー	1投稿あたり平均閲覧者数×投稿数	平均閲覧者数：818人/投稿 投稿数：30,728本/年
	コンサート	1投稿あたり平均閲覧者数×投稿数	平均閲覧者数：1,764人/投稿 投稿数：4,950本/年
	イベント	1投稿あたり平均閲覧者数×投稿数	平均閲覧者数：100人/投稿 投稿数：2,000本/年
都市名露出率		—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価		—	Instagram広告の出稿料をもとに設定
【Facebook】			
全体		閲覧者数×都市名露出率×広告単価	—
閲覧者数	サッカー	1投稿あたり平均閲覧者数×投稿数	平均閲覧者数：3,019人/投稿 投稿数：10,004本/年
	コンサート	1投稿あたり平均閲覧者数×投稿数	平均閲覧者数：2,972人/投稿 投稿数：1,500本/年
	イベント	1投稿あたり平均閲覧者数×投稿数	平均閲覧者数：100人/投稿 投稿数：600本/年
都市名露出率		—	算出対象コンテンツごとに設定
広告単価		—	Facebook広告の出稿料をもとに設定

【別紙14】都市プロモーション効果試算の算定結果（スタジアム）

サマリー

算出対象コンテンツ	都市 プロモーション効果 (千円)	1次露出 (千円)	2次露出 (千円)	3次露出 (千円)
名称サイン	5,797	168	1,861	3,768
スタジアム周辺看板	※対象外			
スタジアム名称	216,480	0	163,731	52,749
計	222,277	168	165,593	56,517

1
2

1 2次露出の内訳

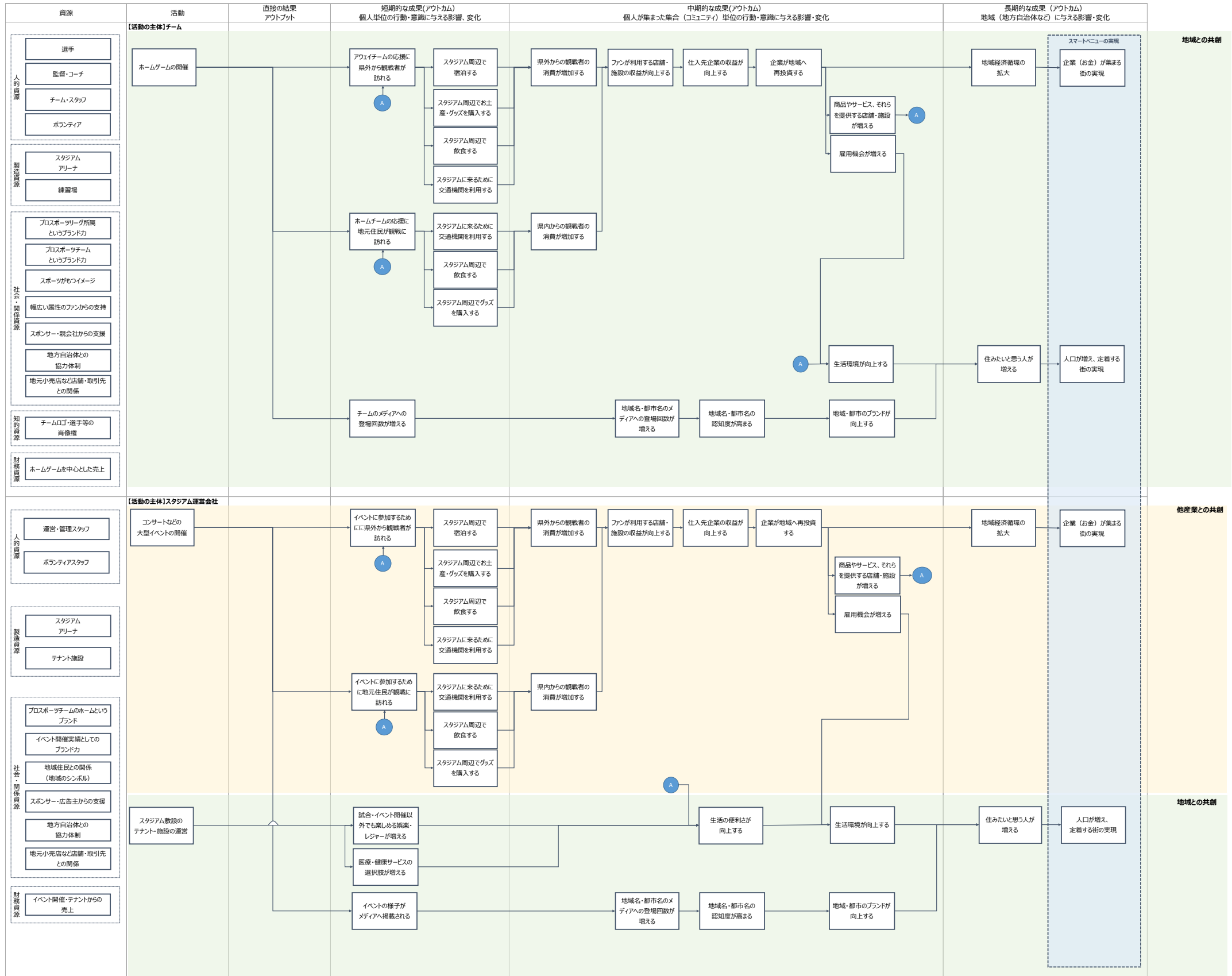
算出対象コンテンツ	都市 プロモーション効果 (千円)	テレビ	新聞	雑誌	Webメディア	DAZN
名称サイン	1,861	998	0	0	0	864
スタジアム周辺看板	※対象外					
スタジアム名称	163,731	1,616	129,622	6,161	25,900	432
計	165,593	2,614	129,622	6,161	25,900	1,295

2 3次露出の内訳

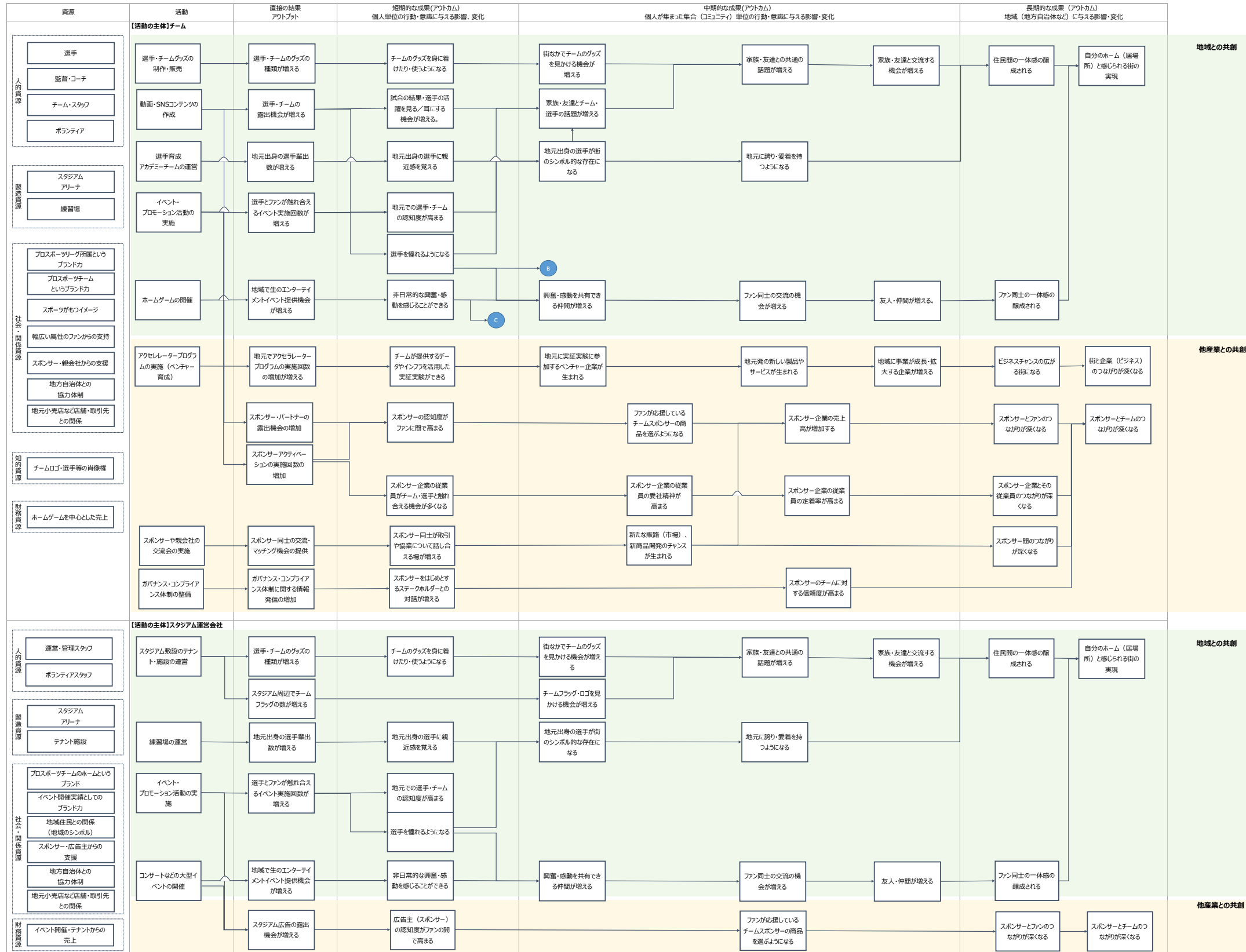
算出対象コンテンツ	都市 プロモーション効果 (千円)	Twitter	YouTube	Instagram	Facebook
名称サイン	3,768	2,508	428	426	405
スタジアム周辺看板	※対象外				
スタジアム名称	52,749	35,118	5,999	5,961	5,671
計	56,517	37,627	6,427	6,387	6,076

注) 仮想サッカークラブの条件は、試算過程を分かりやすく示すために設定されたものであり、試算結果の分析を目的としていない

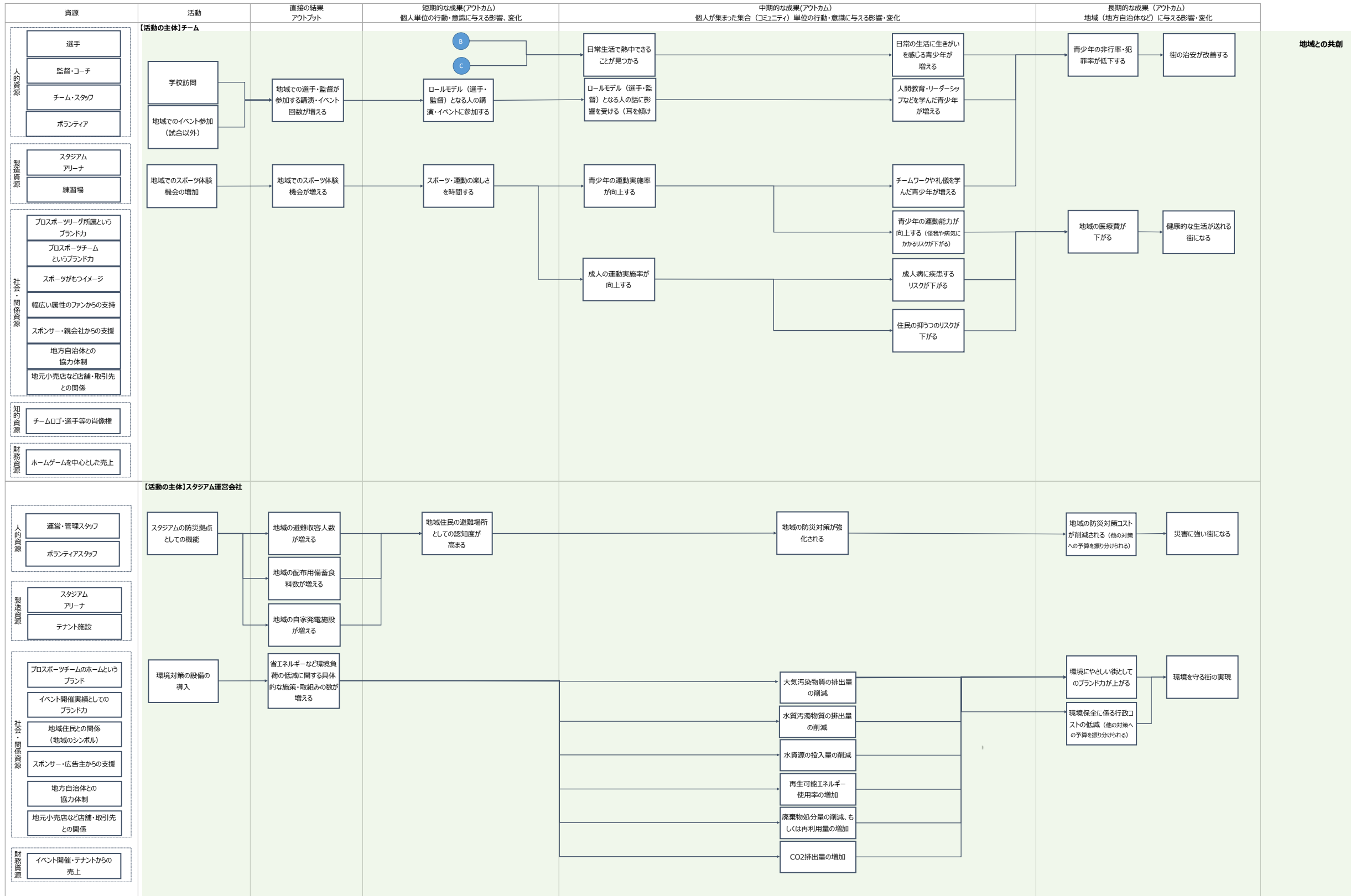
【別紙15】ロジックモデル 地域に「あつめる」



【別紙16】ロジックモデル 地域を「つなげる」



【別紙17】ロジックモデル 地域を「そだてる」



■ 調査体制 ■

株式会社日本政策投資銀行 地域企画部

課長 桂田隆行 監修 / 副調査役 藤田麻衣 著

有限責任あずさ監査法人 スポーツビジネスCenter of Excellence (CoE)

パートナー 土屋光輝 / シニアマネジャー 平井永 / マネジャー 山本正和 / マネジャー 得田進介

株式会社Era

代表取締役 小野拓馬 / エグゼクティブマネジャー 芝原裕介 / エグゼクティブマネジャー 佐瀬寛展

謝辞

- このレポートを作成するにあたっては、Jリーグ、スポーツチームの方々に調査のご協力を頂きました。お忙しいなか、調査にご協力下さった関係者の皆様方に、この場を借りて厚く御礼申し上げます。
- また、様々な有識者の皆様に貴重なご意見、アドバイスを頂きました。ご協力頂きました皆様には、心より御礼申し上げます。

参考文献

- 文部科学省（2017）『スポーツ基本計画』
- IIRC(International Integrated Reporting Committee)（2011年9月）「Discussion Paper “Towards Integrated Reporting –Communicating Value in the 21stCentury」
- 内閣府（2003）『ソーシャルキャピタル 豊かな人間関係と市民活動を求めて』
- 日本総合研究所（2007）『日本のソーシャルキャピタルと政策』
- 笹川スポーツ財団（2011）SSFスポーツ政策研究 第1巻第1号調査

©Development Bank of Japan Inc.2020

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引等を勧誘するものではありません。本資料は当行が信頼に足ると判断した情報に基づいて作成されていますが、当行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しましては、ご自身のご判断でなされますようお願い致します。本資料は著作物であり、著作権法に基づき保護されています。本資料の全文または一部を転載・複製する際は、著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡下さい。著作権法の定めに従い引用・転載・複製する際には、必ず、『出所：日本政策投資銀行』と明記して下さい。

（お問い合わせ先）

株式会社日本政策投資銀行 地域企画部

〒100-8178

東京都千代田区大手町1丁目9番6号

Tel:03-3244-1633

E-mail:rppost@dbj.jp

HP: <https://www.dbj.jp/>

