

＜概要版＞ 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いる。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。
- 本調査は、これらの施策を実現するには、スポーツの社会と経済の両面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、施策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（価値の可視化）を試みた調査である。
- スポーツチームの価値は、スポーツと同様に、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収入として顕在化する財務的な価値と、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経済的な価値があり、受益者が混在している。これらを区別するために、本調査では、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様々な価値を総合して「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(Discouted Cash Flow)法を用いて、現在価値を算出した。ただし、現状日本では、スポーツチームのブランド力等の無形資産の活用について、十分ビジネス化できていなかったり、ブランドの提供先から適切な対価を受け取れていない場合がある。本調査は、そうした価値も適切な活用や営業により将来的に収入として顕在化する可能性がある“潜在的な”財務価値として算定を試みた。『潜在的財務価値』の算定には、その多くを占めるとされるスポンサーシップに対する広告露出価値について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、地域や他産業等の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、まずはスポーツチームの社会的価値を体系的に整理することが必要と考えた。本調査では、ソーシャルインパクト評価の手法を用いて、地域に「あつめる」、地域を「つなげる」、地域を「そだてる」の3つに分類し、それぞれの項目について可能な限り定量的に可視化する算出方法を検討した。具体的には、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ることを提案している。社会的価値の算定は、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。
- こうして可視化した価値は、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、自らの価値を分析し、さらに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双方が理解することで、投資対効果を高める施策を検討することが期待される。さらに、ステークホルダーも、可視化された価値を活用し、スポーツに投資する効果を示し、関係者の理解を得ることが期待される。こうした取り組みの積み重ねが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、対話することにより、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。本調査が、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

<概要版>

スポーツチーム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-

目次

はじめに 本調査の目的：スポーツチームの価値の可視化

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. 施策に掲げられている「スポーツの成長産業化」とは
2. 日本のプロスポーツ興行
3. 本調査のスポーツチームの定義

どのようにスポーツチームの価値を可視化するのか

4. スポーツチームの価値の可視化モデル ①財務価値（１）
5. スポーツチームの価値の可視化モデル ①財務価値（２）
6. スポーツチームの価値の可視化モデル ②潜在的財務価値（１）
7. スポーツチームの価値の可視化モデル ②潜在的財務価値（２）
8. スポーツチームの価値の可視化モデル ③社会価値

可視化されたスポーツの価値をどのように活用するのか

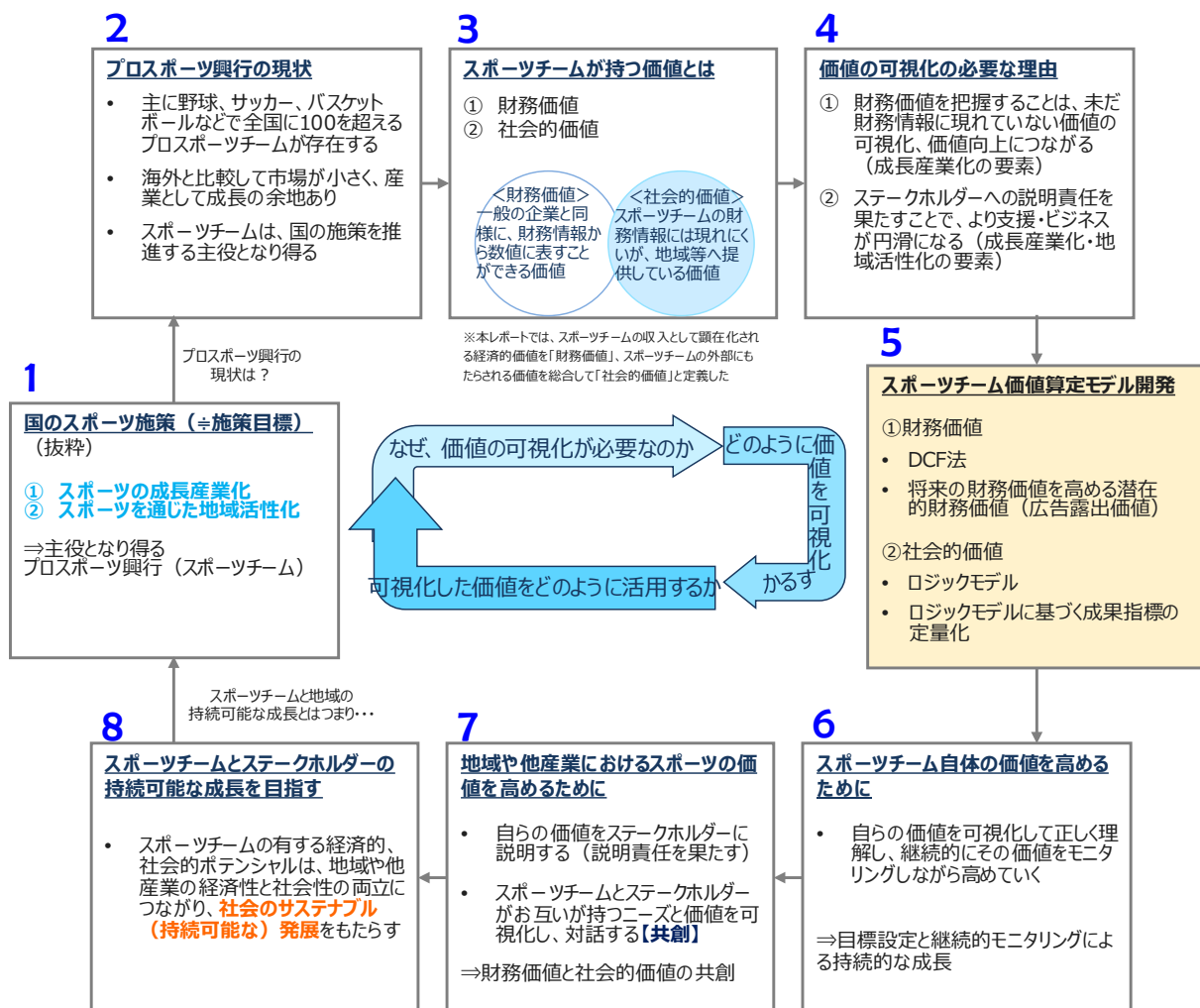
9. スポーツチームにおける活用
10. ステークホルダーとの共創における活用

<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想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 本調査の目的：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、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スポーツチームのブランド力等の無形資産の活用が、欧米に比べて十分にビジネス化できていない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の価値とステークホルダーのニーズを双方が把握・理解し、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、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ことを期待する。
- また、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。

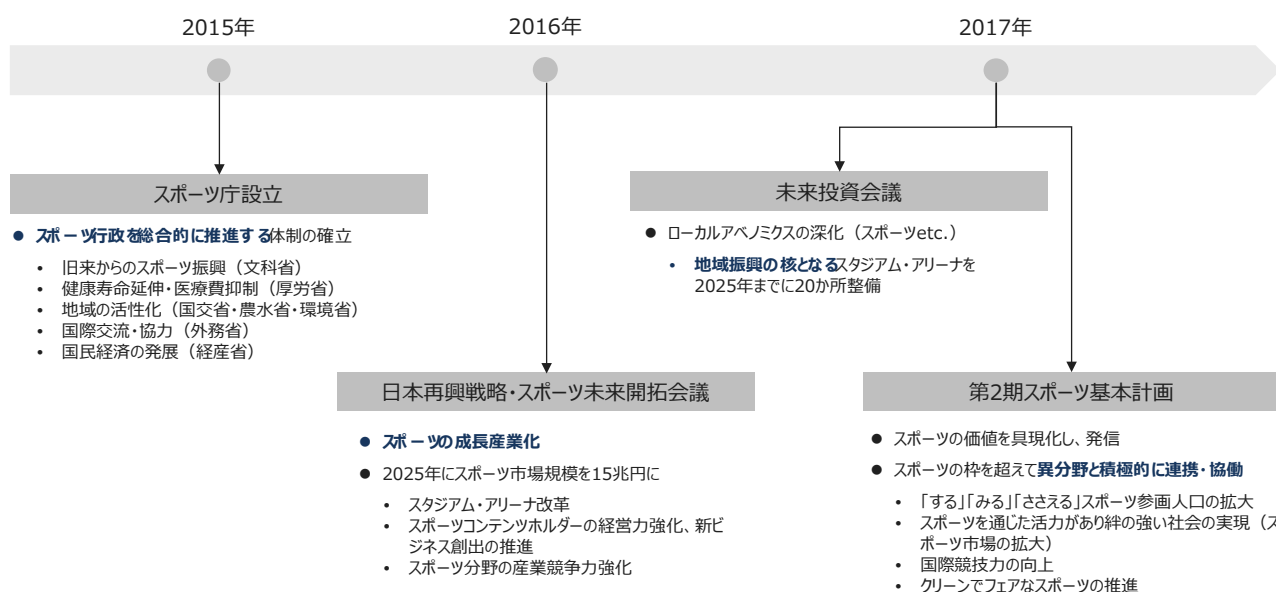


1. 施策に掲げられている「スポーツの成長産業化」とは

＜スポーツ庁の発足によるスポーツ施策の変化＞

- 日本のスポーツ施策は、長年、スポーツの教育面や福祉面の機能が重視され、社会福祉を中心に進められてきた。日本においてスポーツは、「体育・健康」というイメージが強いのも、そうした施策の名残と思われる。
- こうした施策の流れは近年大きく変わりつつある。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」開催決定等が推進力となり、2015年10月に、日本のあらゆるスポーツに関わる施策を一元的に担う組織として誕生したスポーツ庁の発足が転換点となった。
- スポーツ庁の設立以降は、従来通りスポーツの社会的側面を重視しながらも、スポーツの経済性や地域振興のポテンシャルにも注目し、スポーツ庁の主要な施策のひとつには『スポーツによる地域・経済の活性化』が掲げられている。
- さらに2017年4月に制定された「第2期スポーツ基本計画」では、より具体的に示され、スポーツが「社会を変える」機能のひとつとして、「スポーツの成長産業化」「スポーツを通じた地域の活性化」にそれぞれ定量的な目標値が設定された。

スポーツ庁発足以降のスポーツ施策



【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。

（出所）公表資料より日本政策投資銀行作成

＜スポーツの成長産業化のためには＞

- 第2期スポーツ基本計画では、「スポーツの成長産業化」について、スポーツの市場を5.5兆円から2020年までに10兆円、2025年までに15兆円に拡大することが目標のひとつとして設定されている。これらの具体的な施策には、スタジアム・アリーナ改革、スポーツ経営人材の育成・活用、新たなスポーツビジネスの創出・拡大などが盛り込まれている。
- 本調査は、「スポーツの成長産業化」を実現するには、スポーツの様々な価値を具体的に認識し、それらの価値を高めることが必要であると考えた。ひとくちにスポーツ産業といっても商業的なものから社会福祉的なものまで幅広くあり、何を持ってスポーツの産業的価値と捉え、どのように成長させるのかはコンテンツ毎に異なるからだ。
- そこで、様々なスポーツコンテンツのうち、これらの具体的施策において「スポーツの成長産業化」および「スポーツを通じた地域活性化」の主役のひとつとなり得る地域に根ざしたプロスポーツチーム（以下、「スポーツチーム」という）に着目し、スポーツチームの価値の算定（価値の可視化）を試みた。

2. 日本のプロスポーツ興行

<日本のプロスポーツ興行の現状>

- 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している。
- 野球は、日本プロ野球（NPB）に12球団ある。他にも、四国I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、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リーグが設立されたばかりであるが、B1・B2合計は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。

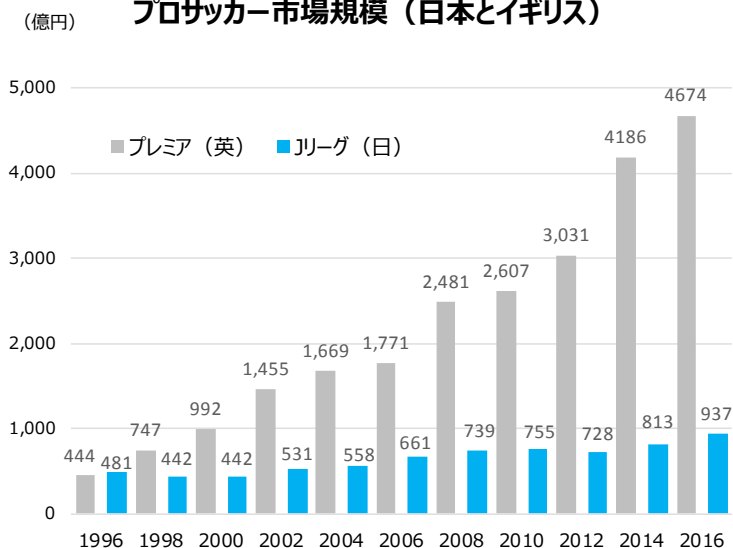
日本のプロスポーツ興行

リーグ名	NPB（野球）	Jリーグ（サッカー）			Bリーグ（バスケット）		Tリーグ（卓球）	
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
年間公式戦 試合数 ^{注1} (2018年シーズン)	858	306	462	306	540	540	42	42
1試合平均観客数 (2018年シーズン) (単位：人)	29,779	19,872	6,935	2,424	3,025	1,469	1,186 ^{注2}	
営業収益 ^{注3} (単位：百万円)	非公表	73,479	31,079	6,004	14,533	4,952	非公表	
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、他の球団から侵害されることはない」	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。
 注1：年間公式試合数にプレシーズンゲーム、ポストシーズンゲーム（NPBにおけるオープン戦、クライマックスシリーズ等）は含まない。またBリーグ、Tリーグのシーズンは2018-2019年シーズンとした。
 注2：Tリーグの観客動員数は、Rallys web記事（2018.3.8）を参照した。<https://rallys.online/topic/league/compare2019-howmany-2/>
 注3：Jリーグ、Bリーグの営業収益は、公表されている所属クラブの経営情報のうち、各クラブの営業収益を合計した数値とした。ただしリーグの営業収益は含めていない。

海外との比較

プロサッカー市場規模（日本とイギリス）



(出所) 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

- バスケットボールのリーグ開幕は最近のことであるが、野球は1936年、サッカーは1993年に開幕しており、日本において相応の歴史を有する。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、日本とイギリスのプロサッカーの市場規模を比較したところ、1996年頃のJリーグとイングランド・プレミアリーグの市場規模は同程度であったが、20年後には約5倍も差が開いている。
- 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、日本のプロスポーツの「産業化」が遅れていることが要因にあげられる。ここに、スポーツチームの価値が十分に認識されおらず活用しきれていない潜在的な価値が存在すると考えた。

3. 本調査のスポーツチームの定義

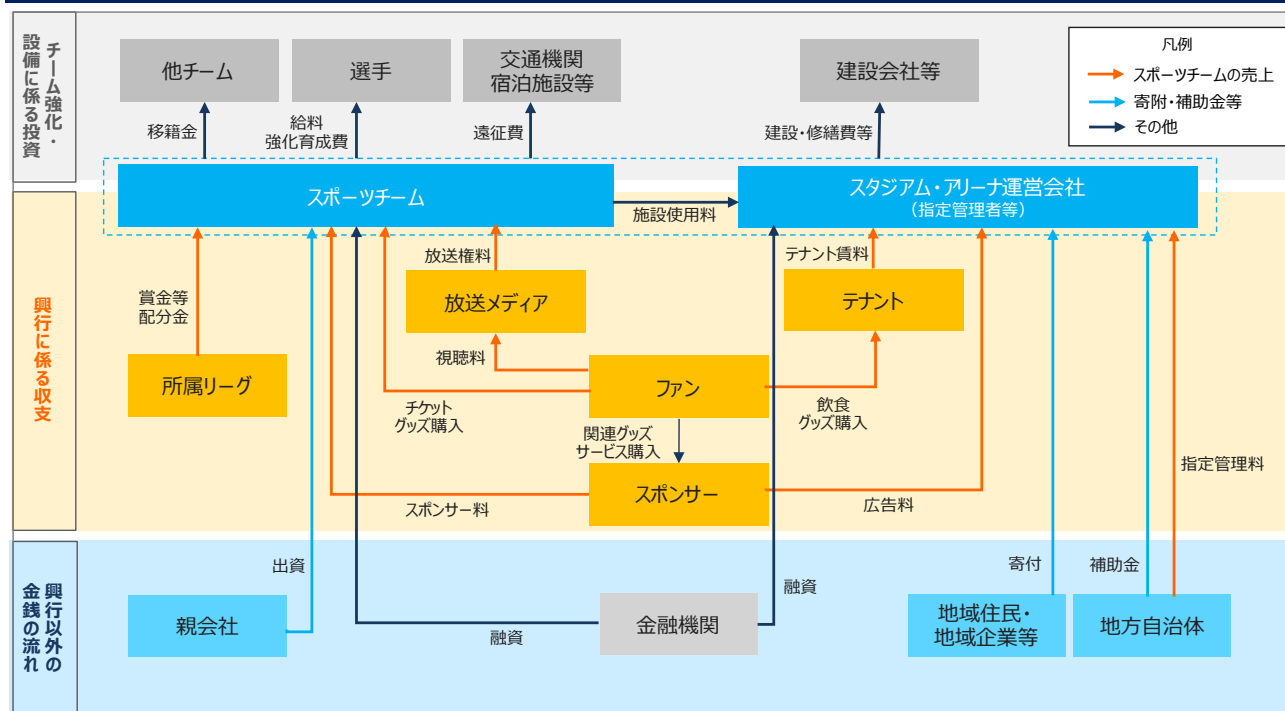
<スポーツチームの定義>

- 本調査におけるスポーツチームは、野球、サッカー、バスケットボール等のチームを想定し、地域振興に貢献する役割を担う存在として、以下の3つの要件を満たすと定義した。
 - 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
- このような要件をもつスポーツチームは、興行を行うことで多くの人を集め、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・アリーナも本調査の対象と考えている。

スポーツチームの定義

①興行中心	②地域密着	③ホーム&アウェイ
- スポーツチームは、プロスポーツ興行中心の事業を行うものとする - 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を指す - 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	- スポーツチームは、特定のエリアを拠点として事業活動を行うものとする - 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	- 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 - 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ことが期待できる

スポーツチームのビジネスモデル



4. スポーツチームの価値の可視化モデル ①財務価値（1）

＜スポーツチームの価値＞

- 本調査では、プロスポーツ興行における「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定義した。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経済的価値や社会的価値がもたらされ、その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。
- これらの価値を可視化するにあたり、スポーツチームの価値を次の通り定義している。スポーツチームの価値は、スポーツと同じく「経済的価値」と「社会的価値」がある。但し、ここで言う経済的価値には、スポーツチームの事業収入として顕在化する財務的な価値と、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経済的な価値があり、受益者が混在している。本調査においては、価値を享受する主体を区別するために、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様々な価値を総合して「社会的価値」と定義した。
- さらに「財務価値」については、前述したとおり、スポーツチームのブランド力等の無形資産の活用について、十分ビジネス化できていなかったり、ブランドの提供先から適切な対価を受け取れていない場合がある。そうした価値も適切な活用や営業により将来的に収入として顕在化する可能性がある「潜在的財務価値」として定義した。
- 以上より、スポーツチームの価値の可視化については、前述した「財務価値」「潜在的財務価値」「社会価値」に分けて、それぞれ算定モデルの開発を試みている。

＜スポーツチームの財務価値＞

スポーツチームの財務価値

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

チケット収入

飲食・
グッズ販売

放送権料
収入

財務諸表をベースとして…

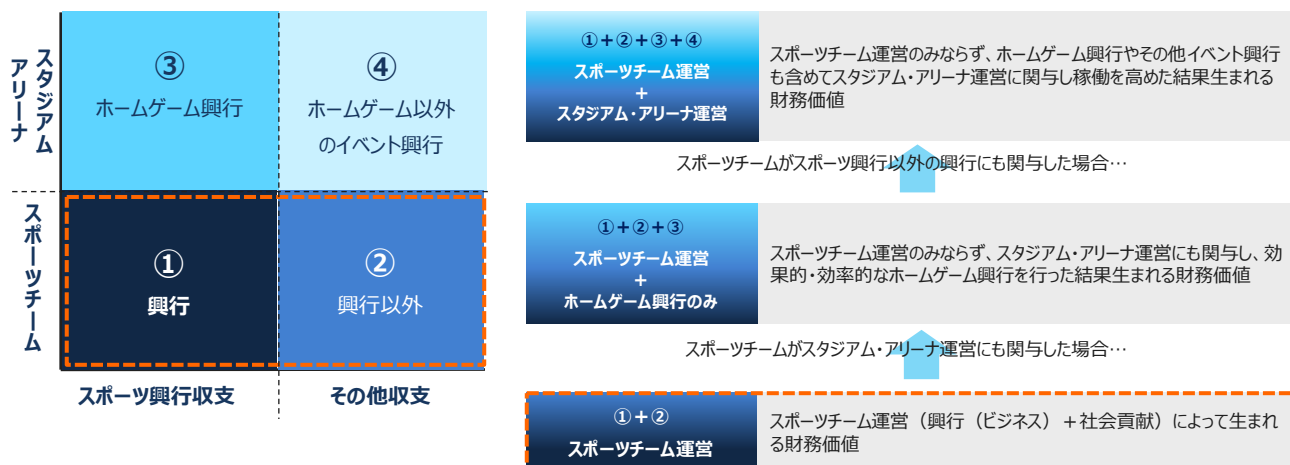
DCF(Discouted Cash Flow)法

一般的な企業価値の評価方法

スポーツチームの財務情報（事業の収入、支出）をベースに将来キャッシュフローを見積もり、企業・事業の現在価値を算出する。

- 『財務価値』は、一般的な企業と同様の手法で、可視化（数値化）可能な価値である。
- 本調査においては、スポーツチームの財務諸表を元に事業価値をDCF(Discouted Cash Flow)法にて算定した。
- 算定にあたり、スポーツチームの活動を①興行（プロスポーツ興行）と②興行以外（アカデミー運営やレディース運営）に分け、また指定管理等でスタジアム・アリーナの運営に関わっている場合も別途算定した。

スポーツチームの活動区分



どのようにスポーツチームの価値を可視化するのか

5. スポーツチームの価値の可視化モデル ①財務価値（2）

＜スポーツチームの財務価値の試算結果＞

＜ケーススタディー＞ 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)	...	永続価値 (千円)
興行収入	1,238,000	1,250,380	...	1,301,150
興行直接費	922,000	931,220	...	969,031
販管費	196,000	197,960	...	205,998
興行直接収支	120,000	121,200	...	126,121
現在価値		110,182	...	878,827
興行直接収支NPV (右記現在価値合計)	1,346,667			
運営収入	145,000	146,450	...	152,396
運営直接費	59,000	59,590	...	62,010
販管費	196,000	197,960	...	205,998
運営直接収支	-110,000	-111,100	...	-115,611
現在価値		-101,000	...	-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	...	7,357
現在価値		6,427	...	51,265
サッカークラブ運営 収支NPV(上記現在 価値合計)	78,556			

＜ケーススタディー＞ 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)	...	永続価値 (千円)
ホームゲーム興行収入	171,952	173,672	...	180,723
ホームゲーム興行支出	144,000	145,440	...	151,345
ホームゲーム興行直接収支	27,952	28,232	...	29,378
現在価値		25,665	...	204,708
興行直接収支NPV (右記現在価値合計)	313,684			
その他イベント収入	84,685	85,713	...	89,194
その他イベント支出	66,000	66,660	...	69,367
その他イベント直接収支	18,685	19,053	...	19,827
現在価値		17,321	...	138,154
興行以外直接収支NPV (右記現在価値合計)	211,703			
FCF	3,222	4,004	...	12,591
現在価値		3,640	...	87,733
スタジアム運営収 支NPV(上記現在 価値合計)	106,303			

- 本調査では、J2クラブの実績平均値を採用した仮想のサッカークラブ（以下、「仮想サッカークラブ」という）を設定し、各モデルの試算を行った。
- 仮想サッカークラブは、興行以外にもアカデミーやレディースの運営をしており、ホームとなるスタジアム・アリーナの指定管理事業も行っている前提としている。収入支出およびイベント等の開催についても、J2クラブの実績平均値を採用した。
- 全ての試算において、割引率10%、永久成長率1%としている。
- 試算によると、仮想サッカークラブの事業価値は、7千8百万円であった。興行の価値が約13億円ある一方、興行以外の価値が約▲12億円となった。興行以外の活動には、選手の育成等競技の普及活動も含まれており、単純に財務価値の多寡では判断できない。
- スポーツチームは財務価値でその価値を十分に表せないことから、スポーツチームの価値を判断するには、後述の潜在的財務価値や社会的価値も含めて総合的に判断する必要があると言える。
- なお、スタジアム運営の事業価値については、約1億円という試算結果となった。スタジアム運営は、運営の関わり方によって収入をさらに伸ばすポテンシャルがあると考えられ、工夫次第ではクラブ運営と相乗的に財務価値を高められると思われる。

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

＜スポーツチームの財務価値の限界＞

- スポーツチームは、財務価値自体は大きくないことが試算によって明らかになったが、財務価値がすなわちスポーツチームの価値であるというわけではない。スポーツチームの価値の太宗をしめるのは、ブランド価値などの無形資産の活用で生み出される価値と考える。
- したがって、本調査では、それらの無形資産の活用から生み出される価値のうち、財務諸表に現れていない（財務価値に反映できていない）部分を潜在的財務価値として可視化を試みた。

どのようにスポーツチームの価値を可視化するのか

6. スポーツチームの価値の可視化モデル ②潜在的財務価値（1）

<スポーツチームの潜在的財務価値>

スポーツチームの潜在的財務価値

潜在的財務価値 ※スポーツチーム事業価値の伸びしろ

スポーツチームの無形資産（ブランド力等）が有する価値のうち、潜在的（活用の対価を十分に得られていない）財務価値

無形資産の活用による収入（広告・スポンサー収入等）のポテンシャル

スポンサー・アクティベーションに着目して・・・

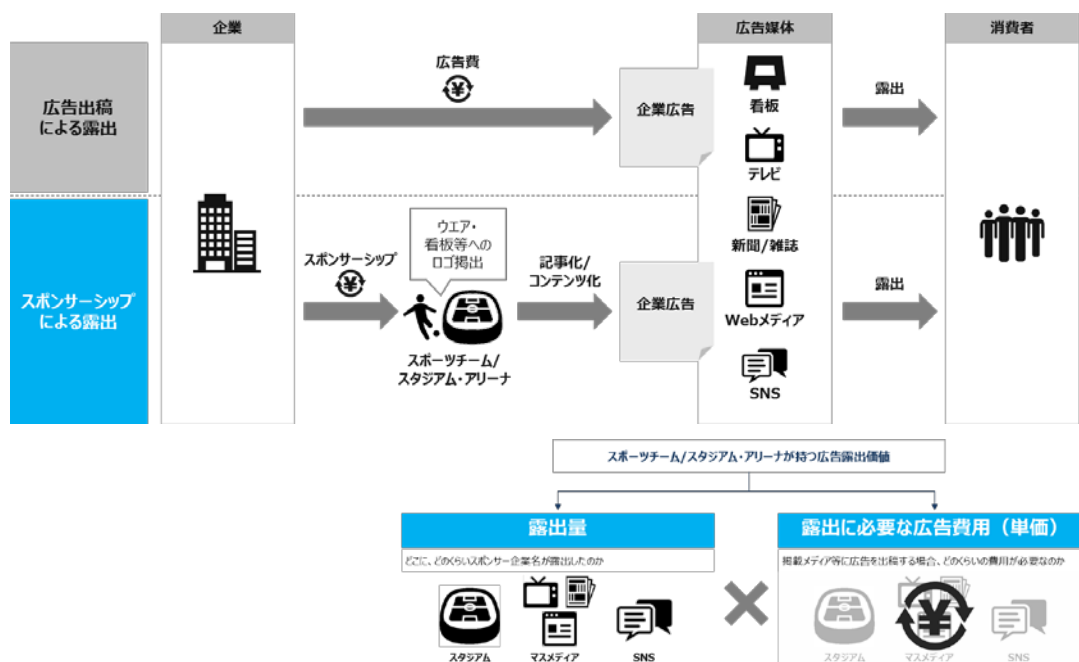
広告露出価値算定法

現在の広告露出量の金銭価値を評価する方法

スポーツチームの媒体毎の広告露出の価値を一般的な広告出稿価格に基づいて、算出する。仮想サッカークラブの試算では、5ヶ年かけて顕在化していくと仮定して現在価値を算出。

- 『潜在的財務価値』では、スポーツチームの無形資産を活用した価値の創出のうち、現状多くを占めているスポンサーシップに着目し、スポーツチームの広告露出価値を算定した。
- 広告露出価値は、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。本調査では、スポーツチームの活動を通じて露出しているスポンサーの企業名やロゴの露出量に、同様の露出効果に対する一般的な広告費用の単価をかけたものを、広告露出価値として算出した。

広告露出価値算定方法 ※独自モデル



- 上記で試算した広告露出価値に対し、現在スポーツチームが受け取っているスポンサー料が少ない場合、適切な活用や営業により将来的に収入として顕在化する可能性がある“潜在的な”財務価値と言える。そのため、潜在的財務価値は、広告露出価値からスポーツチームが受け取っているスポンサー料の差額を算出した。
- なお、広告露出価値の試算は、スポーツチームの興行によるスポンサーの企業名やロゴマークなどの露出を、スタジアムで観客が観る露出（1次露出）、テレビや新聞などのメディアで視聴者が観る露出（2次露出）、TwitterやFacebookなどのSNSで観る露出（3次露出）に分け、露出量に対してコンテンツ毎の一般的な広告費用（単価）をかけ、視認性などの調整を行って算出している。

7. スポーツチームの価値の可視化モデル ②潜在的財務価値（2）

＜スポーツチームの潜在的財務価値の試算結果＞

＜ケーススタディー＞ 広告露出価値

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
クラブ ブ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

・『潜在的財務価値』における広告露出価値においても、J2クラブの実績平均値を用いた仮想サッカークラブにて試算した。

・これは、主に興行を通じて1年間に仮想サッカークラブのスポンサーが露出している量に対して、一般的な広告費用をかけたものである。

・試算の結果、テレビや雑誌等メディアの2次露出が約9億6千万円と最も高かった。対象コンテンツ毎の試算では、ユニフォーム広告が5億2千万円と最も高く、次いでスタジアム内の看板広告が4億7千万円弱となっている。

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

財務価値 + 潜在的財務価値

潜在的な 広告価値 NPV 2,574,004 千円	潜在的財務価値 将来収入になる可能性のある価値						
	サッカークラブの 潜在的な 広告露出価値	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)
潜在化している 広告露出価値 NPV 財務価値の約5割	広告露出価値	802,100	890,200	978,301	1,066,401	1,154,501	1,154,501
	CF増加分 △既存スポンサー収入 △法人税額	56,672	113,294	169,866	226,387	282,856	282,856
	現在価値	51,520	93,632	127,623	154,625	175,631	1,970,973
	潜在的広告露出価値 NPV	2,574,004					
	提供価値						

＜スポーツチームの財務価値 + 潜在的財務価値＞

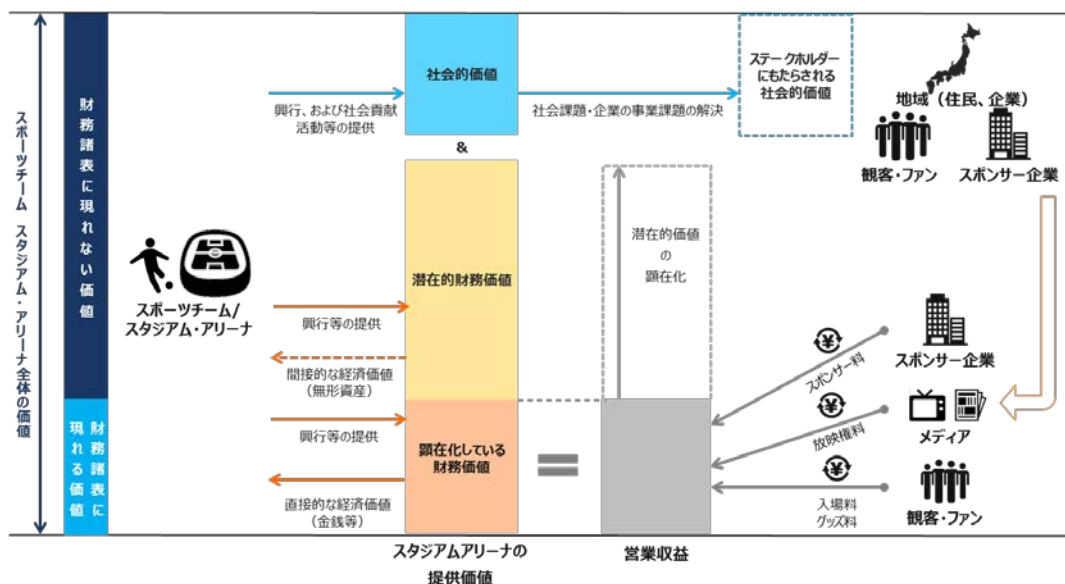
- ・スポーツチームの財務価値を総合的に判断するために、潜在的財務価値についてもDCF法を用いて現在価値に換算した。広告露出価値で試算した価値を5ヶ年かけて実現すると仮定しているが、そのために必要な支出は特段織り込んでいない。
- ・その結果、広告露出価値の現在価値は25億7千万円と試算され、スポーツチームの潜在的財務価値のポテンシャルの大きさが伺えた。
- ・但し、これはあくまでも仮想サッカークラブが持つ広告露出価値のポテンシャルを最大限スポンサー料収入やスタジアムの看板収入に反映した場合の試算結果であり、これらの収入の金額は前年の契約や他のスポーツチームやスタジアムの相場等により影響を受け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ている。

8. スポーツチームの価値の可視化モデル ③社会的価値

<スポーツチームの社会的価値>

- スポーツチームの『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と定義した。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。

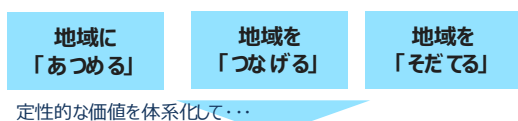
スポーツチームの価値のイメージ



スポーツチームの社会的財務価値

社会的価値 ※財務価値には現れないスポーツの価値

興行だけではなく、競技の普及事業や社会貢献活動などにより、地域や他産業に対してもたらされる公益的価値



定性的な価値を体系化して・・・

社会的インパクト評価

社会的活動がもたらす結果と波及的成果を可視化する方法

スポーツチームの活動によって生み出される社会的価値を分類・体系化し、ロジックモデルを作成する。それぞれのロジックの項目に合わせて適切な評価方法を設定する。

	長期的な成果	成果指標	算定方法
地域に「あつめる」	地域経済循環の拡大	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	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	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	1. 観戦したファンのスポンサー認知度・イメージ 2. スポンサー企業の満足度	アンケート(1. 観戦者、2. スポンサー企業)
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	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	災害時受入可能収容人数	実データ調査
	環境に優しい街になる	環境有害物質の排出削減量	試算モデル作成

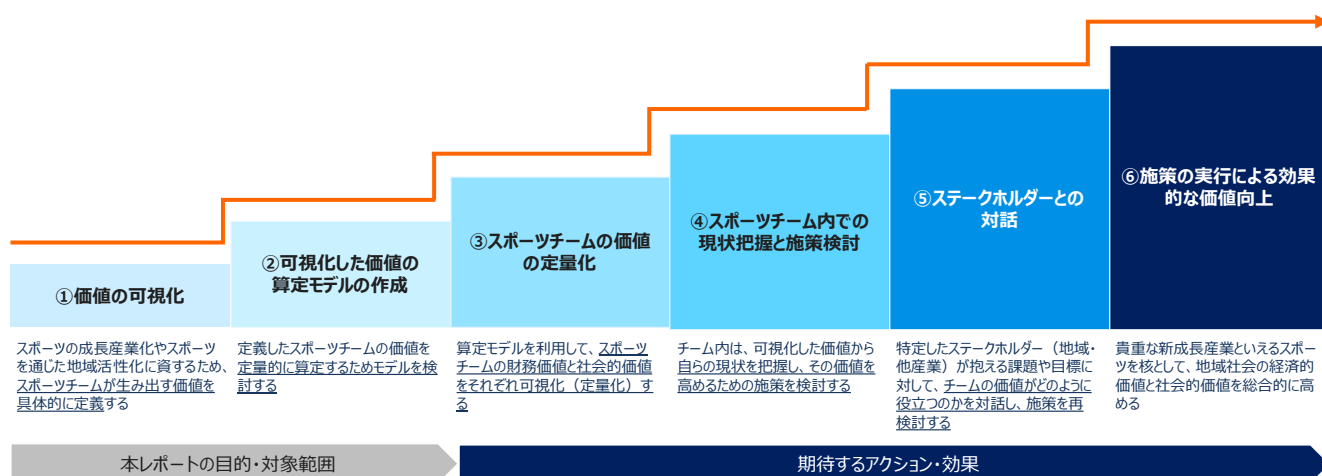
- スポーツチームの社会的価値は、一般的に、非体系的かつ定性的に語られることが多い。そのため、体系的に整理し、なるべく具体的に可視化することが重要であると考えた。
- 本調査では、社会的インパクト評価を用いて、スポーツチームの社会的価値を体系的に整理し、地域に「あつめる」、地域を「つなげる」、地域を「そだてる」の3つに分けて、また直接の結果から短期・中期・長期のアプトカムまでそれぞれ項目を細分化し、可能な限り定量的な算出方法を検討した。
- 地域に「あつめる」では、経済波及効果や都市プロモーション効果、地域を「つなげる」では、ソーシャル・キャピタル、地域を「そだてる」では行政コスト削減効果などの指標を用いている。
- 社会的価値の算出においては、一律の手法ではなく、成果を訴求したステークホルダーが納得いくかたちで可視化することが重要である。また、測定方法の設定も、適切なタイミングと手法をステークホルダーと共に検討する必要がある。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、議論を続けることが求められる。

9. スポーツチームにおける活用

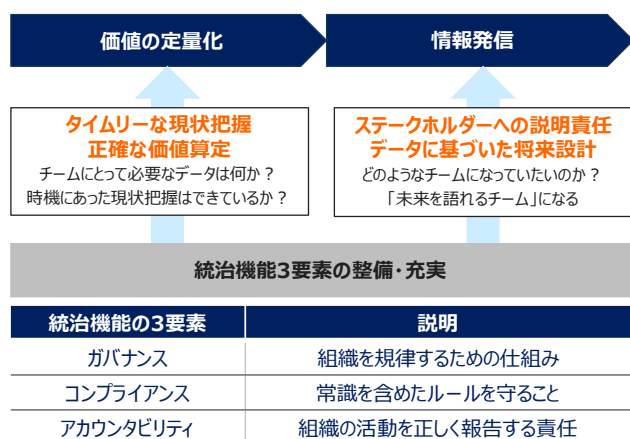
<可視化された価値の活用>

- 以下の図は、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。
- 本調査では、①価値の可視化、②可視化した価値の算定モデルの作成までを提案した。本調査のような手法を使って可視化された価値は、よりその価値を高めるために活用されることを期待する。
- 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。
- ステークホルダーに対しては、まず第一に、既存の取引や支援等に対して、自分たちの生み出した価値を示し、説明責任を果たすことが重要である。次に、より多くの取引や支援を引き出すために、潜在的財務価値を顕在化する取り組み等において可視化された価値を活用することになる。親会社やスポンサーなどに対しては、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ことに加え、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も重要である。
- 社会的価値についても同様に、地方自治体や地域住民、地元企業などの社会的価値を訴求したい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。

スポーツチームの価値の可視化とその活用の段階



組織として求められる統治機能



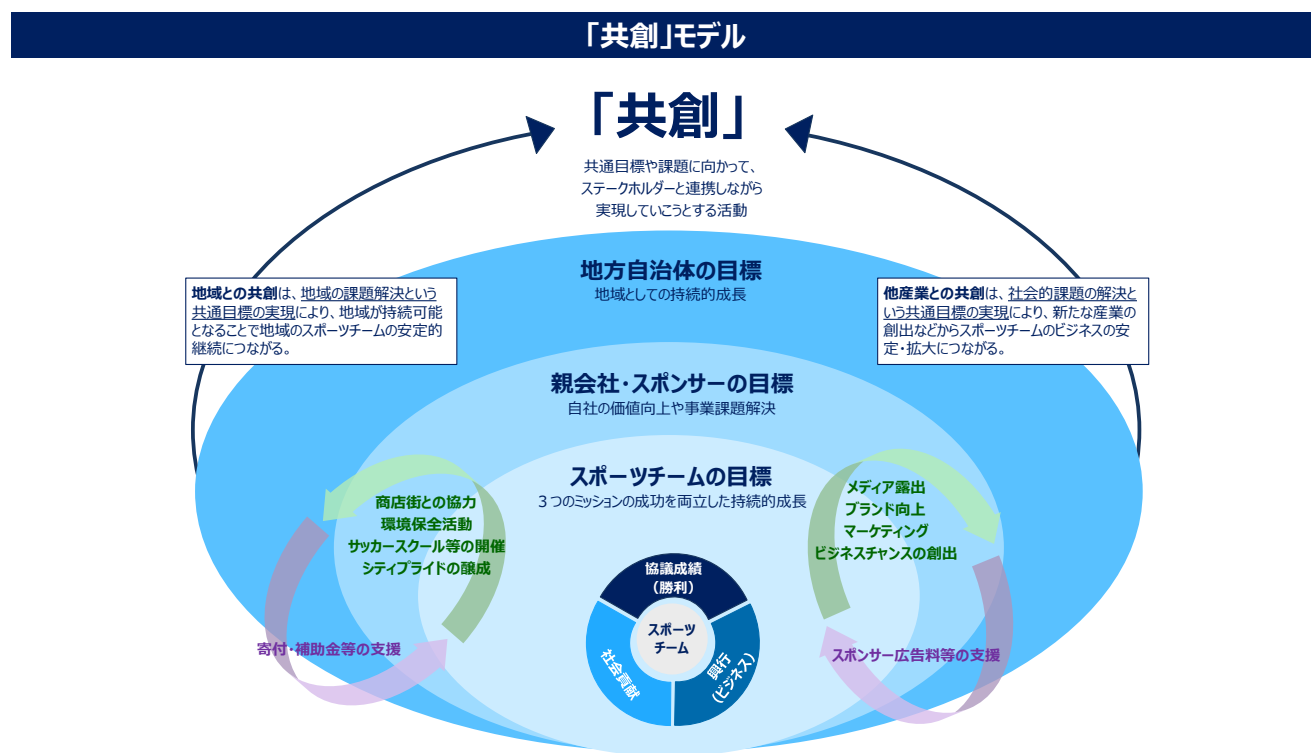
ステークホルダーからの信頼の獲得・維持

- スポーツチームがステークホルダーから取引や支援を得る上で、その対価としての成果の説明責任を果たすことは非常に重要であるが、その前提としてスポーツチームが組織として統制されており、①ガバナンス、②コンプライアンス、③アカウンタビリティが機能していることも必要不可欠な要素である。

10. ステークホルダーとの共創における活用

＜“共創”の核となるスポーツチーム＞

- 本調査は、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。
- 本調査が実際の共創の取り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。

■ 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。

©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/>

