

# 令和5年度 スタジアム・アリーナ改革推進事業

(スタジアム・アリーナが周辺地域に及ぼす経済効果の調査等)

## 事業報告資料

2024/03/29



# Contents

00	本事業報告書の要旨
01	スタジアム・アリーナが創出する価値と効果の定義
02	スタジアム・アリーナが創出する財務価値の分析
03	スタジアム・アリーナが創出する社会価値の可視化・定量化
04	社会価値を中心とした価値の具体的活用方法の検討
05	次世代型スタジアム・アリーナの提言

00

# 本事業報告書の要旨

## 本事業報告書の目指す姿(1/2)

本事業報告書では、スタジアム・アリーナ単体での利益創出または、周辺地域の経済活性化は依然として重要と捉えつつも、スタジアム・アリーナが創出する公共財としての価値（社会価値）について可視化・定量化の必要性および活用の具体的な検討を行い、社会価値も加味した価値の評価方法を一般化することを目指している。

### スタジアム・アリーナの評価における現状の傾向

- スタジアム・アリーナ改革における「プロフィットセンター化」は、スタジアム・アリーナ単体の利益創出または、周辺地域の経済活性化を中心とした視点で語られている。
- 特に、新規建設の際に用いられる指標はスタジアム・アリーナ単体の事業計画および経済波及効果が中心となり、スタジアム・アリーナが創出する地域住民や自治体への公益的な効果および公益的な効果から生じる経済的な効果が考慮されていない。

### 将来的なスタジアム・アリーナの評価の方向性

- スポーツを軸としたスタジアム・アリーナ単体での利益創出だけでなく、まちづくりの観点からスタジアム・アリーナが持つ新たな公共財としての機能も注目されている。（第二期 スポーツ未来開拓会議中間報告資料より）
- 今後建設が検討されるスタジアム・アリーナについては、スタジアム・アリーナ単体の財務価値と、公共財としての評価（社会価値）も加味した総合的な価値で建設の要否を判断するべきと考えられる。

#### 実現に向けた課題

現時点では経済活性化を除き、スタジアム・アリーナが創出する社会価値を可視化・定量化し、活用することは積極的に行われていない



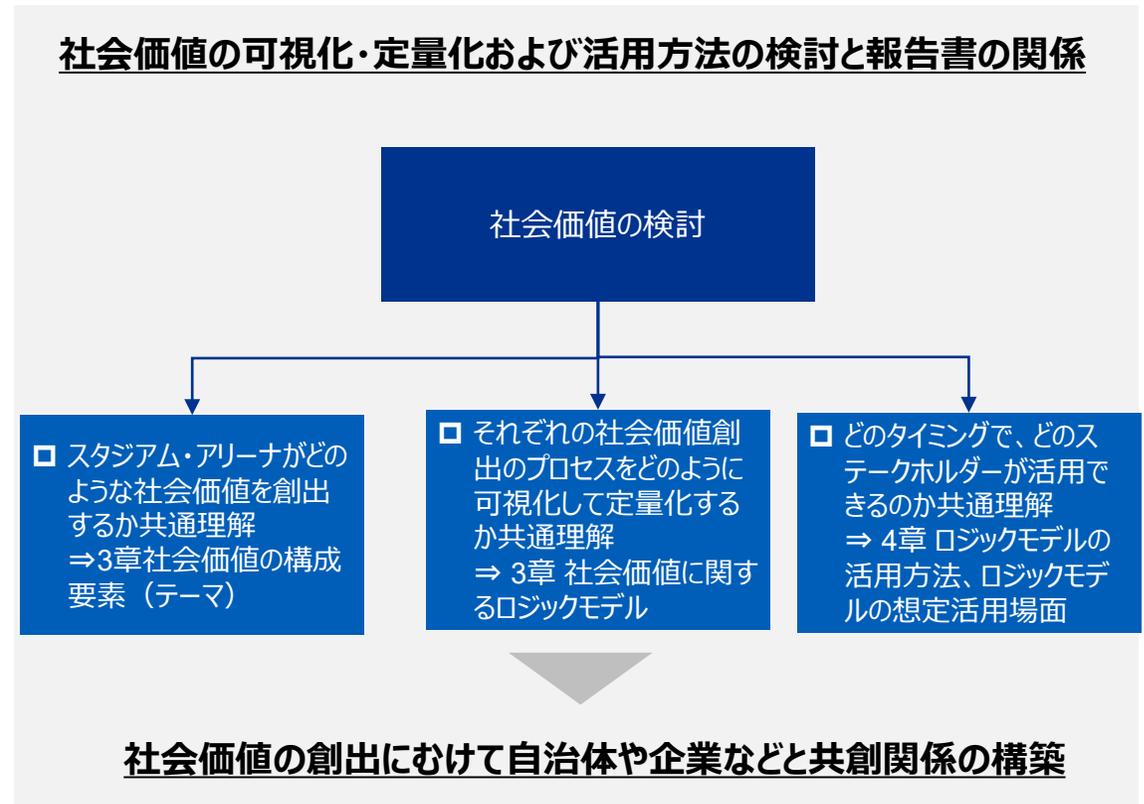
### 本事業報告書の目指す姿

**公共財としての評価（社会価値）も加味したスタジアム・アリーナが創出する価値の評価方法の一般化**

## 本事業報告書の目指す姿(2/2)

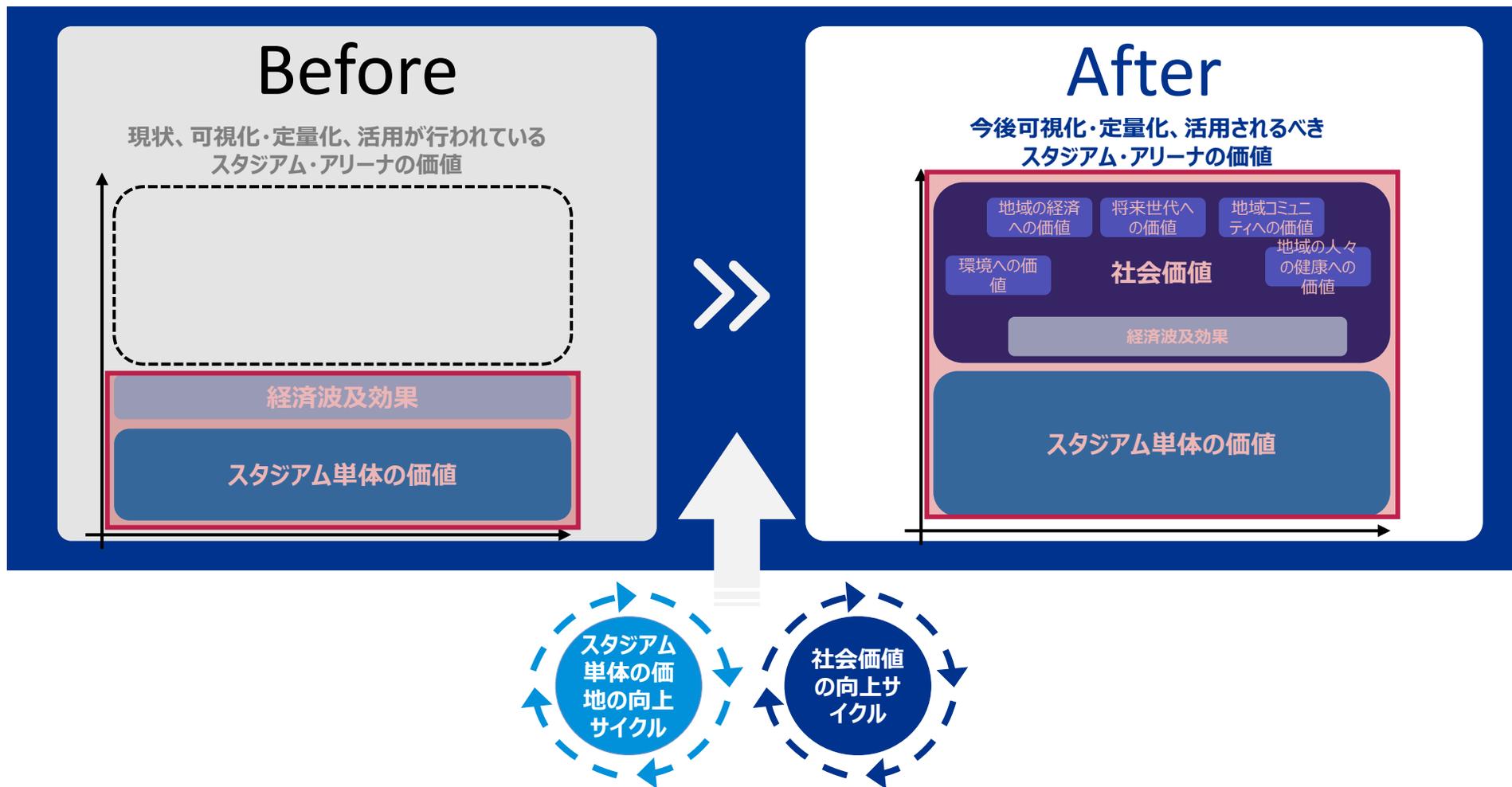
スタジアム・アリーナが創出する価値の評価方法を一般化するため、社会価値の可視化・定量化およびその活用方法を明らかにするべきと考える。  
スタジアム・アリーナが創出する社会価値にどのようなテーマがあり、具体的にどのように評価を行うべきであり、それらをいつ、誰が利用するかについて、  
スタジアム・アリーナを取り巻くステークホルダーの間で共通の理解が得られている状態が本事業報告書の目指すべき姿と考える。

社会価値の可視化・定量化および活用方法の検討	
何を (=What)	■ スタジアム・アリーナが創出する社会価値のテーマが、スタジアム・アリーナのステークホルダーの間で共通理解がされている状態
どのように (=How)	■ ロジックモデル構築を通じて、上記テーマごとに社会価値創出のプロセスや定量化のための主要な指標がステークホルダー間で共通理解がされている状態
いつ (=When)	■ 可視化・定量化された社会価値テーマをいつ利用するかがステークホルダーの間で共通理解がされている状態
誰が (Who)	■ 可視化・定量化された社会価値テーマを誰が利用するかがステークホルダーの間で共通理解がされている状態



## (参考) スタジアム・アリーナが創出する価値のイメージ

スタジアム・アリーナ単体の価値と経済波及効果を重視して評価されている現状に対して、社会価値の可視化・定量化、活用を行うことで、スタジアム・アリーナの創出する価値が社会価値も含めて評価されることを目指していく。また、社会価値とスタジアム単体の価値が相互的に向上していくことで価値の最大化を目指す。



## (参考)

# スタジアム・アリーナ改革ガイドブックおよびスポーツ未来開拓会議中間報告資料

## プロフィットセンター化の捉え方

下記は、スタジアム・アリーナ改革ガイドブックに記載されている「プロフィットセンター」の定義である

この場合のプロフィットセンターとは、施設単体で経費を上回る収入を得ることを必ずしも意味するわけではない。

⇒**スタジアム・アリーナ単体での利益創出**

過大な投資は厳に抑制すべきであるが、地域の実情に応じて、必要な機能や地域のシンボルとなる建築に対する適切な投資を行い、スタジアム・アリーナを最大限活用することを通じたにぎわいの創出や持続可能なまちづくり等の実現とそれに伴う税収の増加等も含めて、投資以上の効果を地域にもたらすという意味を含んでいる。

⇒**周辺地域の経済活性化**

出所：スタジアム・アリーナ改革ガイドブック

## 社会価値の一般化

下記は、第二期 スポーツ未来開拓会議中間報告資料からの抜粋で、スタジアム・アリーナにおいても社会価値の評価の一般化の必要性について述べられている。

また多くの施設は、災害時の避難所としての機能を有しているが、まちづくりの観点から、**スポーツ施設を単なる「スポーツ活動の拠点」という位置付けだけでなく、「健康・医療拠点」、「企業連携拠点」等の機能を併せ持つ施設として整備しようとする動きもあり、最近ではスタジアム・アリーナが持つ新たな公共財としての機能が注目されている。**海外ではスポーツ施設や医療・福祉施設の提供による地域住民の健康づくりや、民間企業と大学、研究機関等の協業に貢献するスタジアム・アリーナがでてきている。これまで「プロフィットセンター化」することを目指して改革を進めてきたスタジアムやアリーナを、**今後は「経済的価値」だけでなく、「社会的価値」も踏まえて評価することを一般化し、自治体や企業からの投資マインドを促すことが必要**である。

出所：第二期 スポーツ未来開拓会議中間報告資料

# 本事業報告書の概要

本事業報告書では、初めにスタジアム・アリーナが創出する価値について整理を行う。次に、財務価値について構成要素を明らかにした上で、立地条件やスキームごとの傾向を明らかにする。また、社会価値については、国内スタジアム・アリーナの社会貢献事例を調査し、スタジアム・アリーナが創出する社会価値のテーマを分類し、テーマごとのロジックモデル例の作成（価値の可視化）および主要な効果の選定や測定方法の検討（価値の定量化）を行う。その後、ロジックモデルの活用シーンの検討や活用手順の整理などの実施により、多くのステークホルダーに活用を促す報告書とする。

## 1 スタジアム・アリーナが創出する価値と効果の定義

報告書の前段として価値の定義や本報告書で達成したいことを整理。

- 本報告書における価値の整理
- スタジアム・アリーナが創出する価値の受益者の整理
- 本報告書におけるスタジアム・アリーナの定義

## 2 財務価値の分析

スタジアム・アリーナ単体での稼ぐ力である財務価値の構成要素と評価方法やスタジアム・アリーナの立地条件やスキームごとの傾向を明らかにする。

- 財務価値の構成要素と評価方法、および財務価値向上のための内容と課題
- スタジアム・アリーナのスキームおよび立地条件と財務価値の傾向

## 3 社会価値の可視化・定量化

国内スタジアム・アリーナが創出する社会価値の調査を行い、テーマを抽出。それらのテーマに従って、ロジックモデルを用いて、社会価値を可視化・定量化のための主要な指標を検討する。

- スタジアム・アリーナが創出する社会価値テーマに関する調査および分析
- スタジアム・アリーナが創出する社会価値に関するロジックモデル

## 4 社会価値を中心とした価値の具体的活用方法

可視化・定量化された社会価値について、スタジアム・アリーナの新規建設または運用時に具体的にどのような方法で利用すべきか考察を行う。

- ロジックモデルの活用方法
- 社会価値の想定活用場面
- 社会価値活用における留意事項
- 今後のアプローチ検討

## 5 次世代型スタジアム・アリーナの提言

財務価値と社会価値の総量を高められるような、次世代型のスタジアム・アリーナの先進事例の紹介と次世代型スタジアム・アリーナの提言を行う。

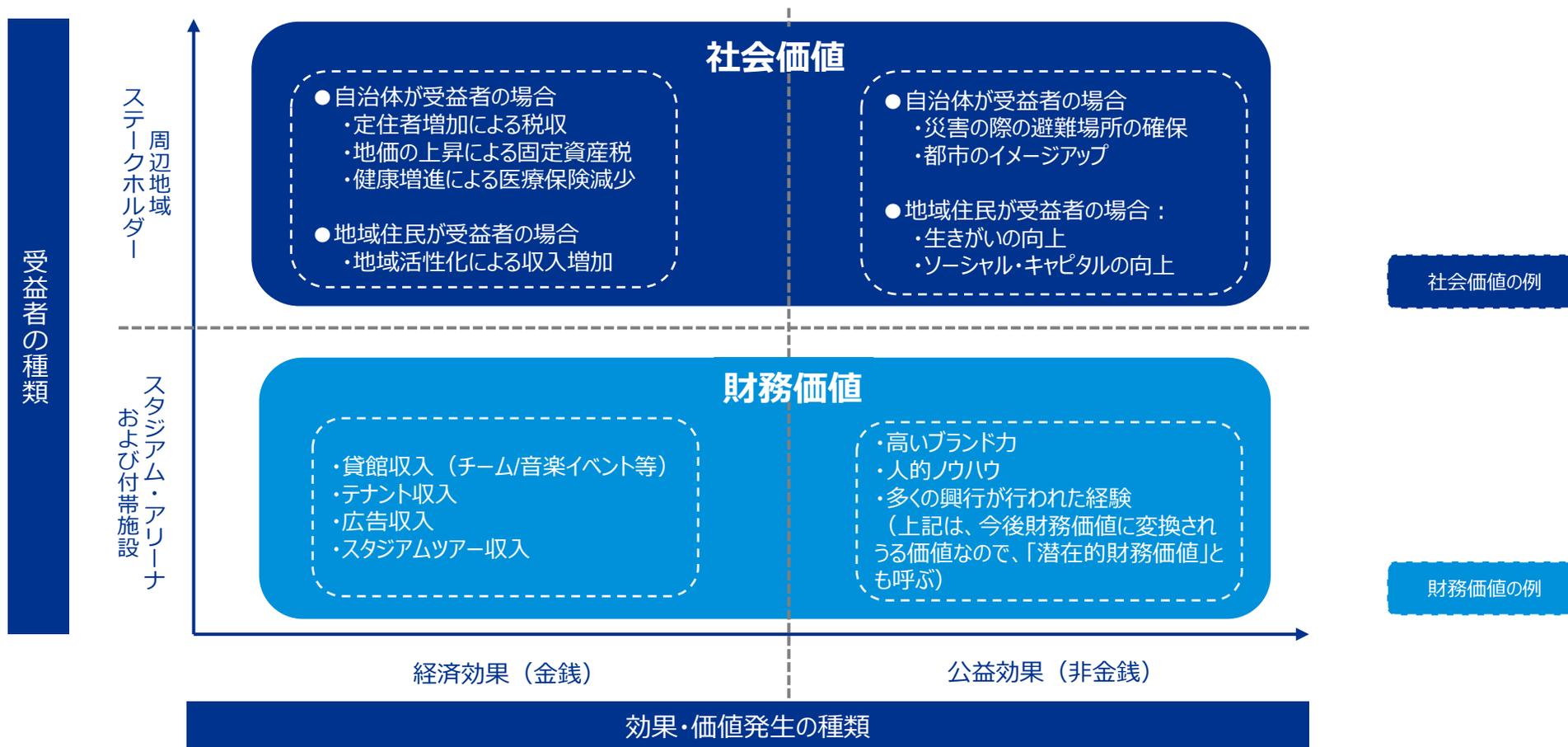
- 海外先進事例の紹介
- 次世代型スタジアム・アリーナの紹介

01

# スタジアム・アリーナが創出する価値と効果の定義

# スタジアム・アリーナに関する価値の整理

スタジアム・アリーナが創出する価値は様々だが、スポーツファン、自治体、地域住民など多様な主体に提供される。そのため、本事業においては、スタジアム・アリーナが創出する価値を受益者が「スタジアム・アリーナそのもの」の場合と「それ以外」に区分して、それぞれ「財務価値」と「社会価値」に区分をすることとする。



## 財務価値と社会価値に関する受益者ごとの整理

下記の表は、財務価値と社会価値を受益者ごとに、それぞれが享受するであろう効果の例示を列挙したものである。

	財務価値	社会価値				
	スタジアム・アリーナ運営主体	自治体	地域住民	地域企業 (商店街)	教育機関	企業
経済効果 (金銭)	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設使用料収入</li> <li>広告収入</li> <li>テナント収入</li> <li>雇用増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>住民税増加</li> <li>固定資産税増加</li> <li>法人税増加</li> <li>地方消費税増加</li> <li>医療費減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域活性化による収入増加</li> <li>不動産価値の上昇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域活性化による収入増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学生数の増加による収入増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションによる売上増加</li> </ul>
社会効果 (非金銭)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブランド力</li> <li>人的ノウハウ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>災害時の避難場所の確保</li> <li>都市のイメージアップ</li> <li>定住率の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生きがいの向上</li> <li>ソーシャル・キャピタルの向上</li> <li>利用による健康促進</li> <li>地域への愛着・誇りの向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業のイメージアップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>教育の質向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業のイメージアップ</li> <li>働きがいの向上</li> </ul>

## 本報告書におけるスタジアム・アリーナの定義

本報告書において扱うスタジアム・アリーナは、①スポーツ興行を中心に事業を行っているスタジアム・アリーナ、②プロスポーツ興行を中心に事業を行っているスタジアム・アリーナとする。これらは、いわゆる「観る」ためのスタジアム・アリーナであり、小売、興行、建設、旅行、放送・新聞等、地域経済の様々な分野を活性化する可能性を有する。

### スタジアム・アリーナの定義

①	スポーツ興行を中心に事業を行っている	<ul style="list-style-type: none"><li>• スポーツ興行を中心に事業を行っているスタジアム・アリーナとは、スタジアムアリーナ改革指針に記載のとおり、「観る」スタジアム・アリーナであり、スポーツ興行により数千人、数万人の人々を集める集客施設であり、飲食、宿泊、観光など周辺産業へ経済波及効果や雇用創出効果を生み出す地域活性化に寄与する施設である。</li><li>• そのため、地域の体育館などの地域住民が定期的に運動をすることを主目的に建てられている施設は当報告書におけるスタジアム・アリーナの対象とはならない。</li><li>• また、コンサートや展示会など、スポーツ以外の目的の使用を主たる目的とした施設についても当報告書のスタジアム・アリーナの対象とはならない。</li></ul>
②	プロスポーツ興行を中心に事業を行っている	<ul style="list-style-type: none"><li>• プロスポーツ興行とは、例えば以下のスポーツリーグが想定される。 野球：日本野球機構（NPB） サッカー：Jリーグ バスケットボール：Bリーグ バレーボール：Vリーグ ラグビー：リーグワン 卓球：Tリーグ</li><li>• プロスポーツ興行を「中心に事業を行う」とは、上記リーグに所属するチームのホームスタジアムまたはホームアリーナであることを指す。</li></ul>

# 本報告書におけるスタジアム・アリーナおよび付帯施設の定義の概念図

本報告書におけるスタジアム・アリーナの範囲は、スタジアム・アリーナおよびその付帯施設とする。付帯施設には、スタジアム・アリーナの運営主体が直接運営する施設が該当する。

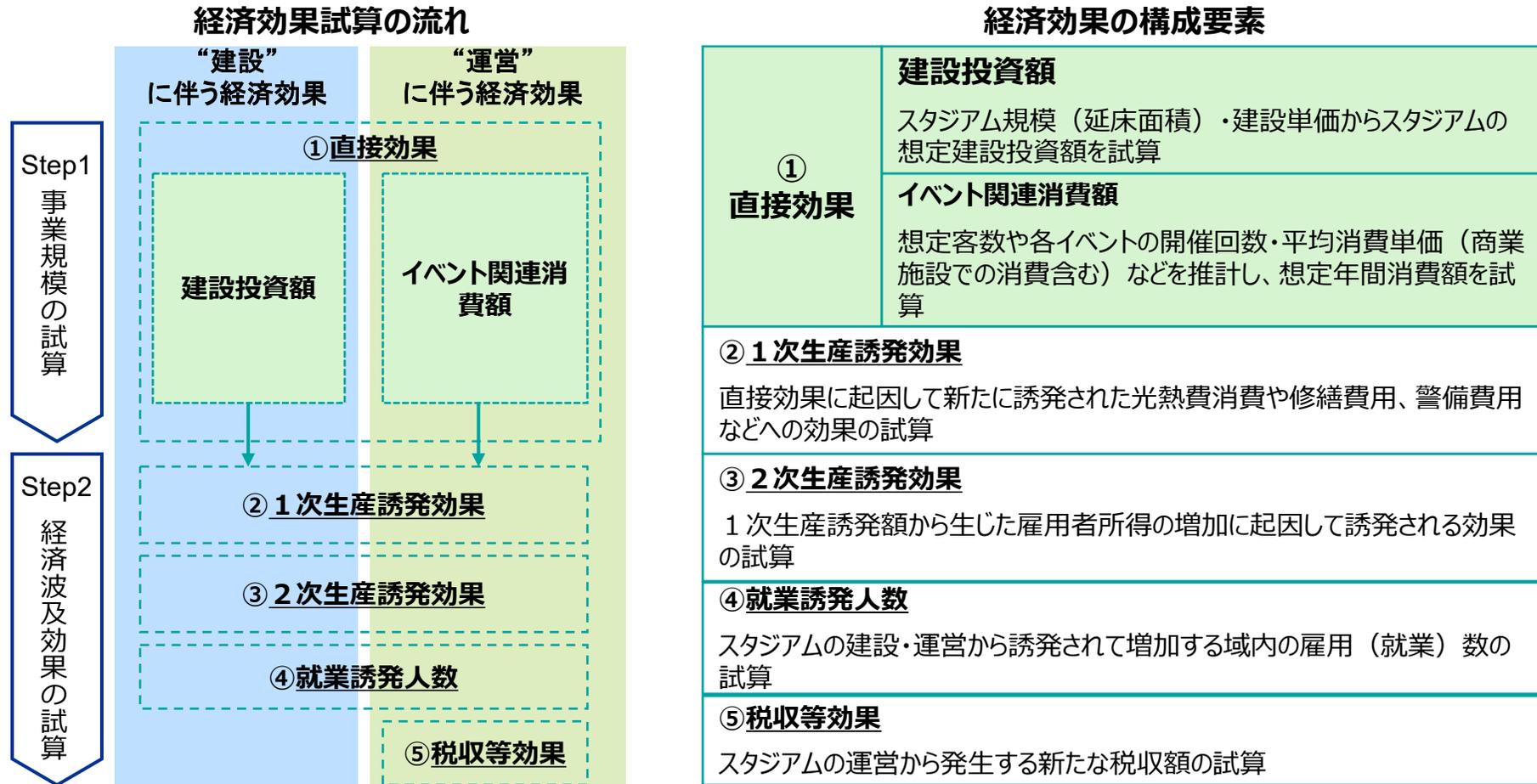


	①スタジアム・アリーナ	②スタジアム・アリーナの直接運営施設	③スタジアム・アリーナと関係があり開発された第三者施設	④スタジアム・アリーナに関係なく開発された第三者施設
補足	スタジアム・アリーナそのもの	スタジアム・アリーナの敷地内または隣接地に建設され、スタジアム・アリーナ運営会社（またはチーム）が直接運営する施設	スタジアム・アリーナがあることで、スタジアム・アリーナの隣接地に建設・開発され、第三者が運営する施設	地元の商店街、飲食店など
例	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>BOSS E・ZO FUKUOKA</li> <li>カシマウェルネスプラザ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>周辺商業施設</li> <li>周辺教育機関（大学、幼稚園など）</li> </ul>	-

本報告書のスタジアム・アリーナの定義

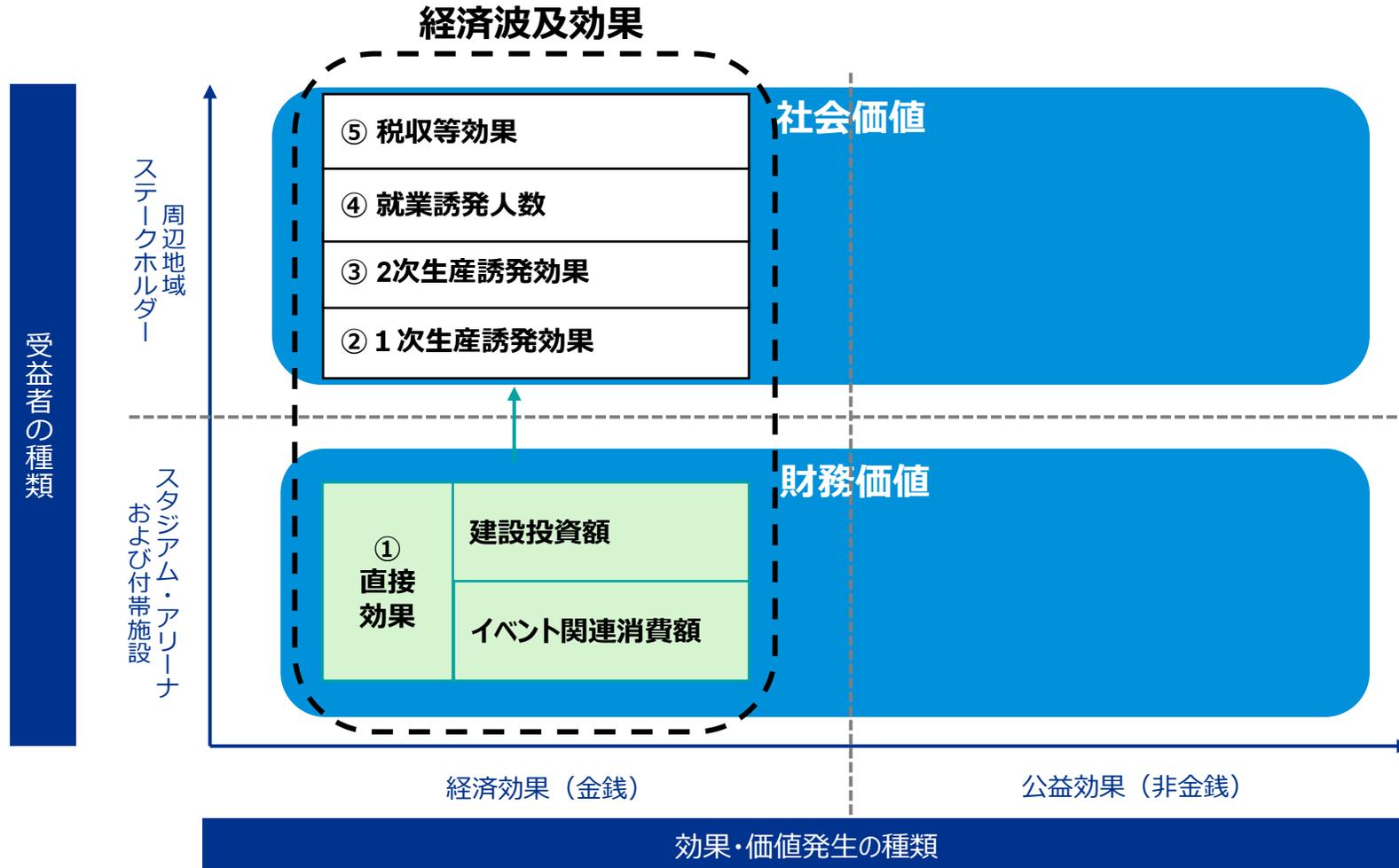
## (参考) 経済波及効果の測定方法

財務価値と同様の定義と誤解されるものの一つに、経済波及効果が挙げられる。経済波及効果は、一般的に、直接的な効果を試算した後に総務省から公表されている産業連関表を用いて具体的な金額を算出可能な上、雇用者数や税収効果なども算定できることが特徴であり、下記流れに従って広く使われている測定方法である。



## (参考) 経済波及効果と財務価値/社会価値の関係性イメージ (1/2)

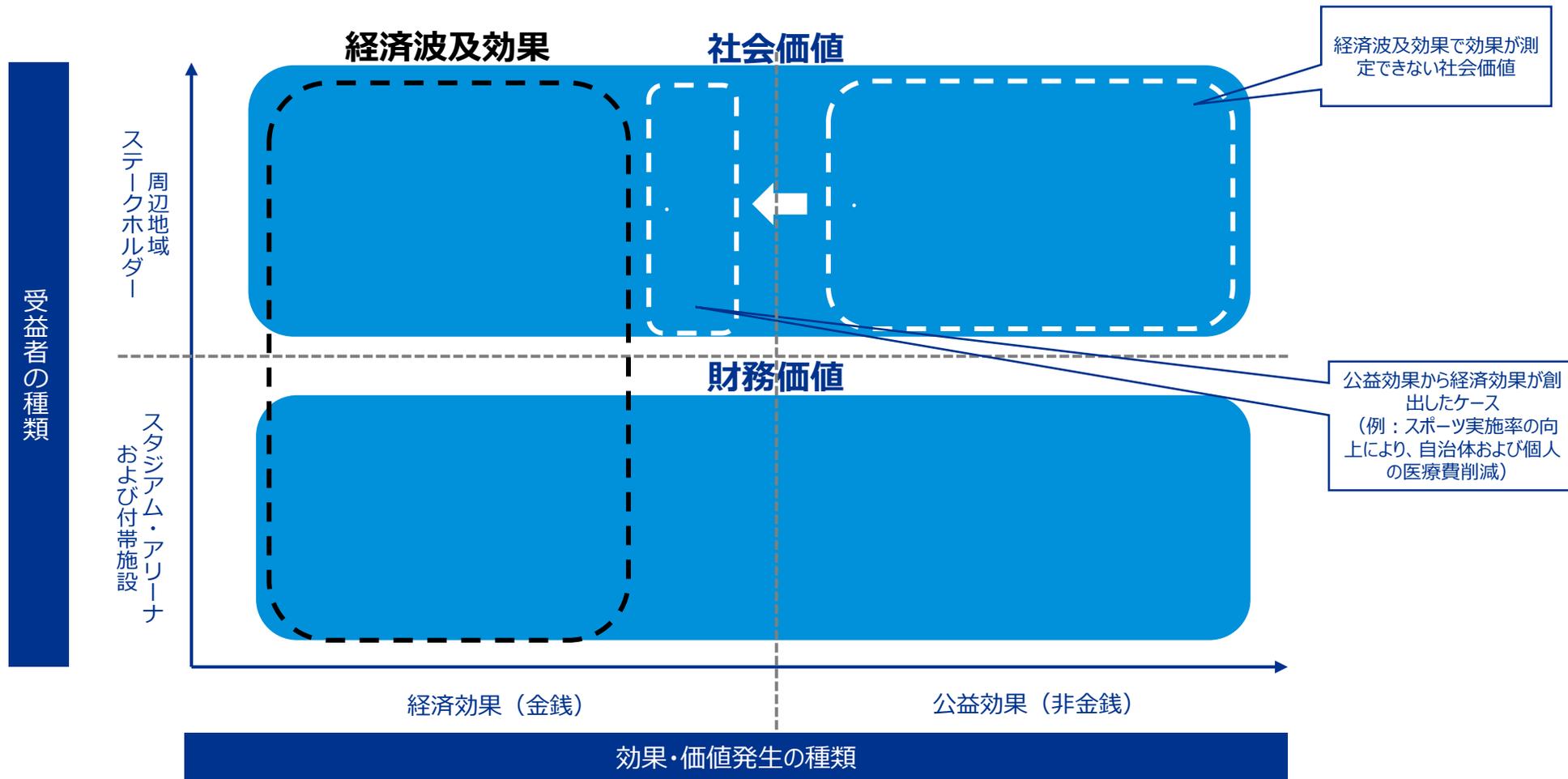
経済波及効果の用語と財務価値/社会価値との関係性を示すと、下記のとおりスタジアム・アリーナの整備により生じる価値（直接効果）は財務価値となり、直接効果から波及する効果は社会価値に整理ができる。



## (参考) 経済波及効果と財務価値/社会価値の関係性イメージ (2/2)

スタジアム・アリーナの「経済効果」の総和については、経済波及効果を用いて測定し説明を行うことが実務上多い。下記の通り、経済波及効果は、財務価値と社会価値の部分における、金銭換算できる範囲（下記黒枠部分）を指す。

しかし、経済波及効果では、社会価値の公益効果や公益効果から起因する経済効果（下記白枠部分）を測定することは困難である。



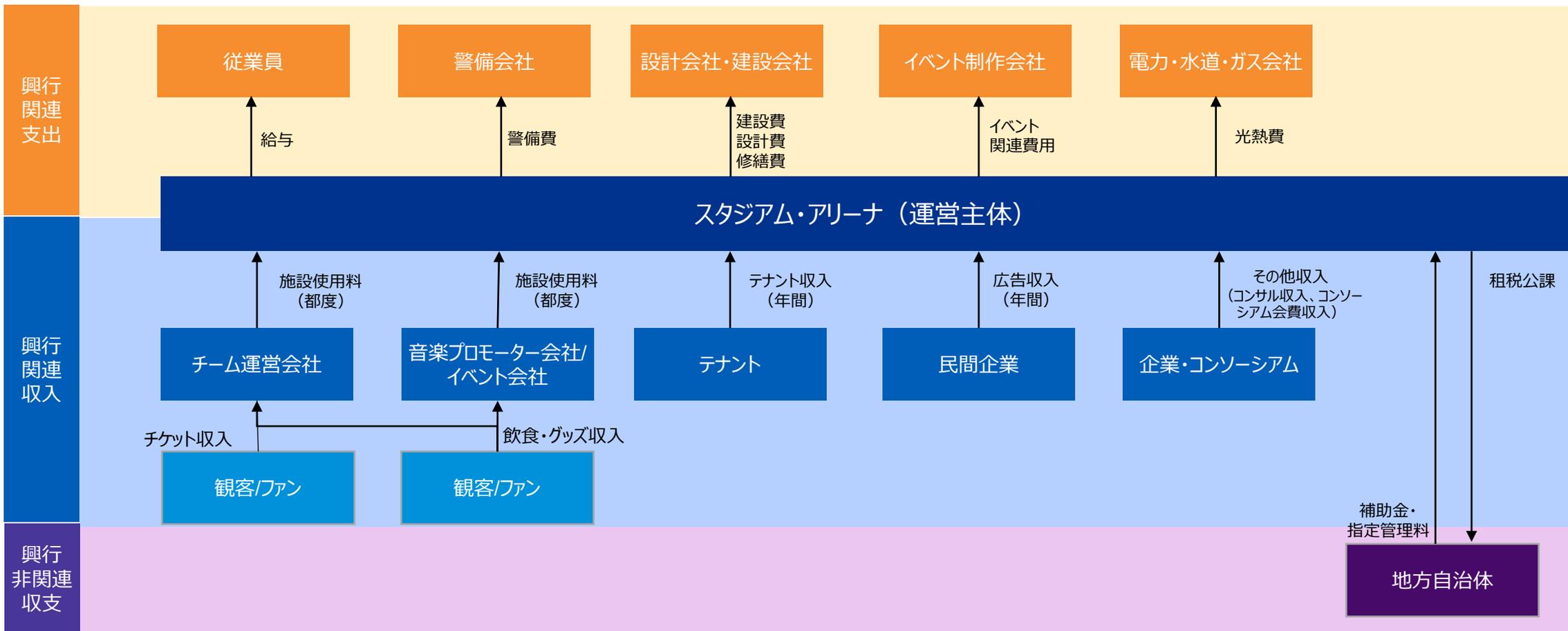
## 02 スタジアム・アリーナが創出する財務価値の分析

02-1

財務価値の構成要素と評価方法、および財務価値向上のための内容と課題

# スタジアム・アリーナの財務価値に影響を与える要素

財務価値はスタジアム・アリーナを運営する会社が受益者となる価値であり、一般的には**定量的評価が可能**である。下記は、**取引を行うステークホルダーと主要な会計上の科目を簡略的に示した表**である。運営主体の興行関連収入は、観客やファンから支払われる「チケット収入」や「飲食・グッズ収入」が基となり、「テナント収入」や「広告収入」の他、新しい収益形態である「コンソーシアム会費収入」なども挙げられる。地方自治体とのやり取りについても補助金や指定管理料を収受するケースもある。これらの収支を基として算定されるキャッシュ・フローが財務価値の算定基礎となる。



## スタジアム・アリーナおよび付帯施設の財務価値の評価方法

財務価値はスタジアム・アリーナ自身の財務諸表に現れる価値とも言え、一般的な手法で可視化できる価値である。例えば、運営時においては毎年生じる営業利益の金額を計画時点の利益額や前年との利益額と比較することにより評価をすることができる。

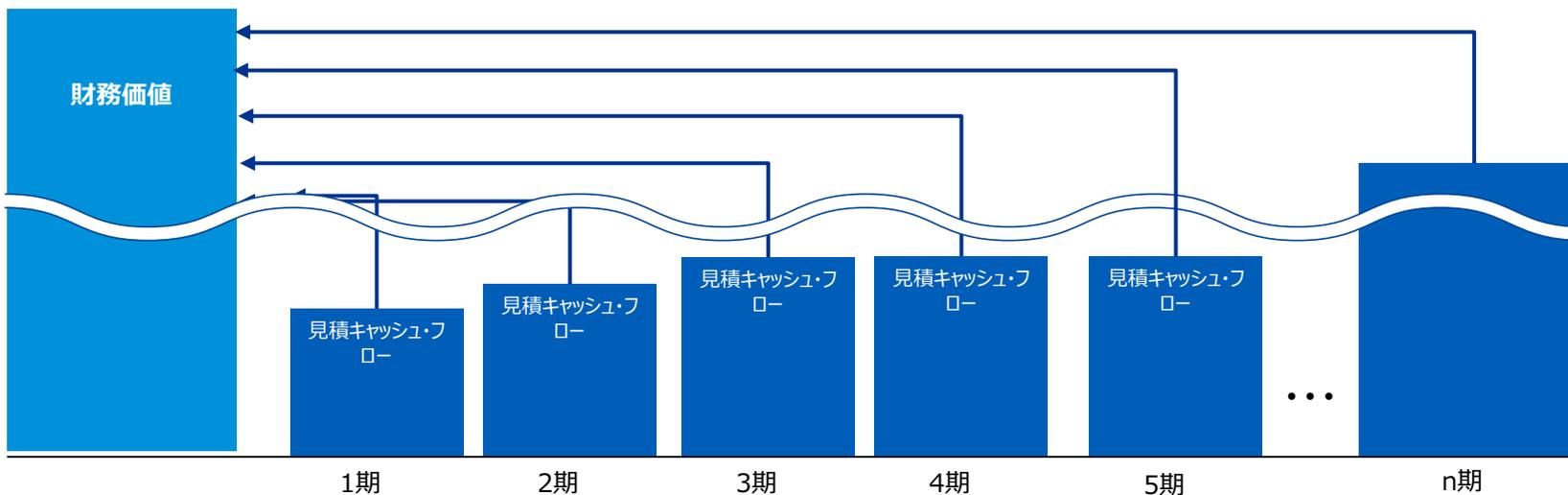
また、民間会社等がスタジアム・アリーナ新設の構想段階を意思決定する際に、スタジアム・アリーナが創出する各年の将来キャッシュ・フローを見積り、割引率を設定の上でDiscounted Cash Flow法により財務価値の算定を行うことも考えられる。(以下参照)

### ● 財務価値の測定方法



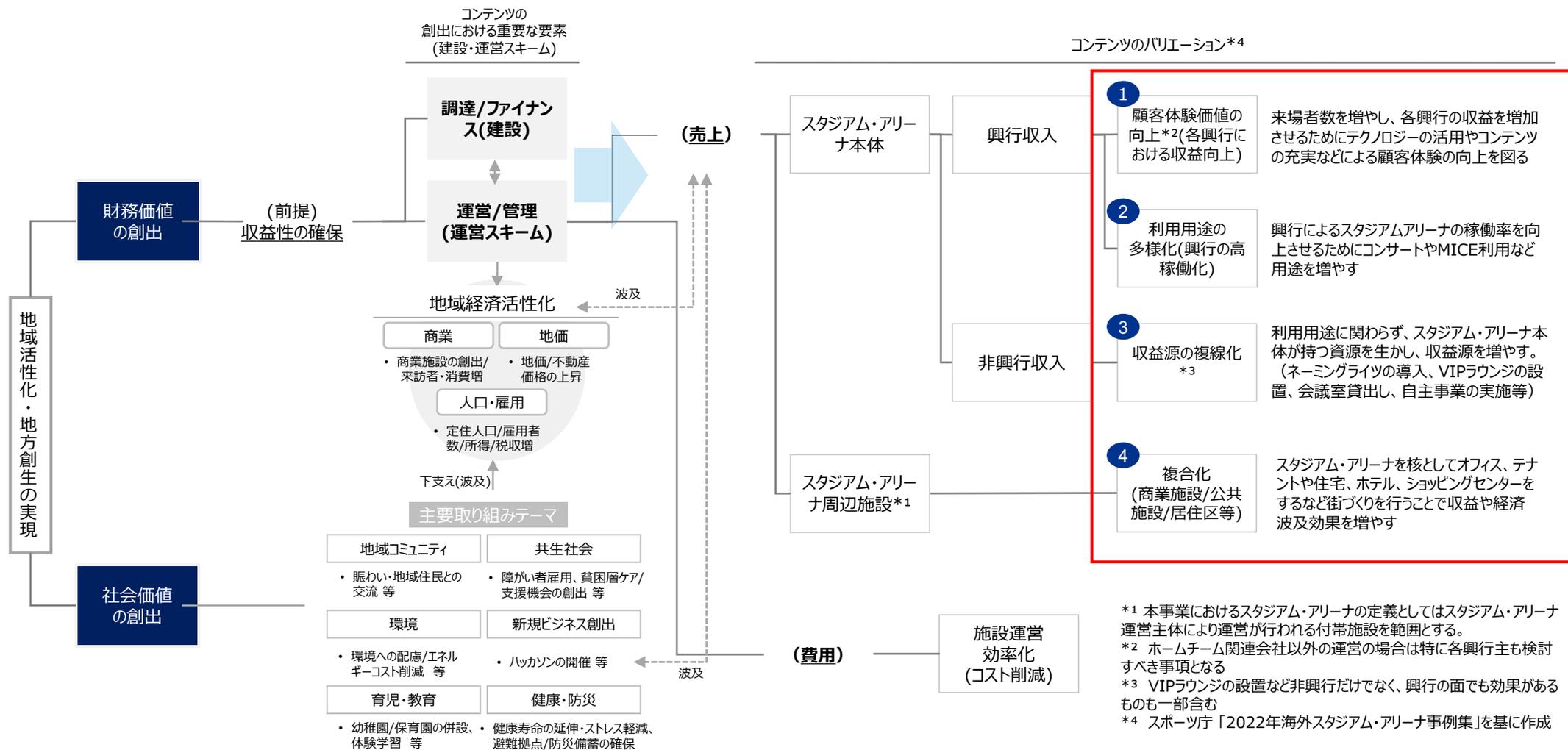
### ● 算定イメージ

出所：日本政策投資銀行「スポーツの価値算定モデル調査」を基に作成



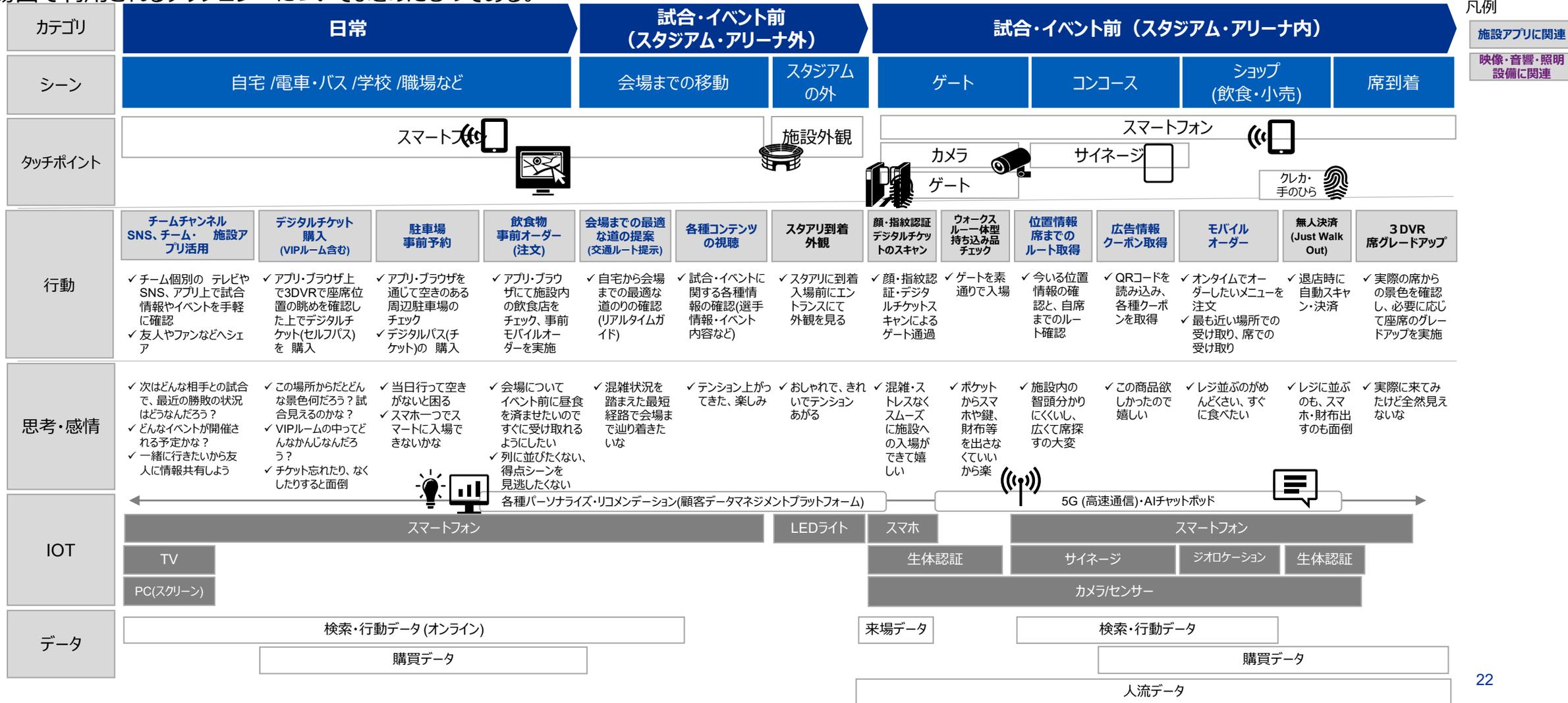
# スタジアム・アリーナの財務価値に影響を与える構造マップ

スタジアム・アリーナおよび周辺施設の財務価値を向上させるためには、下記図で示す通り、顧客体験の向上や利用用途の多様化などに影響される。以降のページでは下記記載の①～④に関して、財務価値を向上させる施策と実施に伴う課題に関して確認を行う。



# ①顧客体験価値の向上－顧客体験ジャーニーイメージ（1/3）

顧客体験価値を向上させる主要な要素である、テクノロジーの活用事例と導入にかかる課題について確認を行うために、スポーツ興行において活用されるテクノロジーについて以下の通りまとめた。以下は海外スタジアム・アリーナにおける顧客体験価値向上施策\*1をもとにスポーツ興行におけるカスタマージャーニーと各場面で利用されるテクノロジーについてまとめたものである。

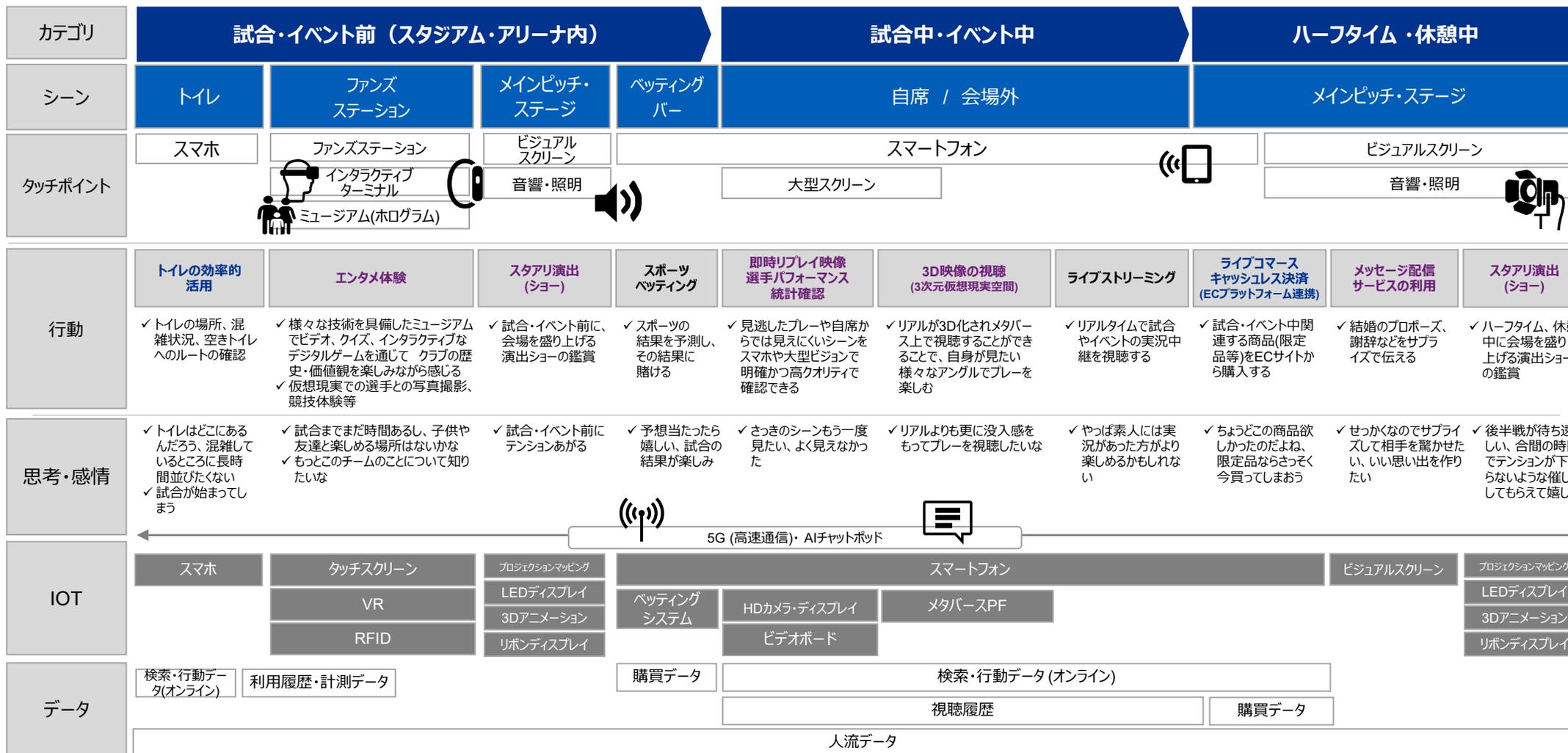


凡例  
 施設アプリに関連  
 映像・音響・照明設備に関連

\*1 スポーツ庁「2022年度スタジアム・アリーナ海外事例集」を基に作成

# ①顧客体験価値の向上－顧客体験ジャーニーイメージ（2/3）

続きは以下の通り。

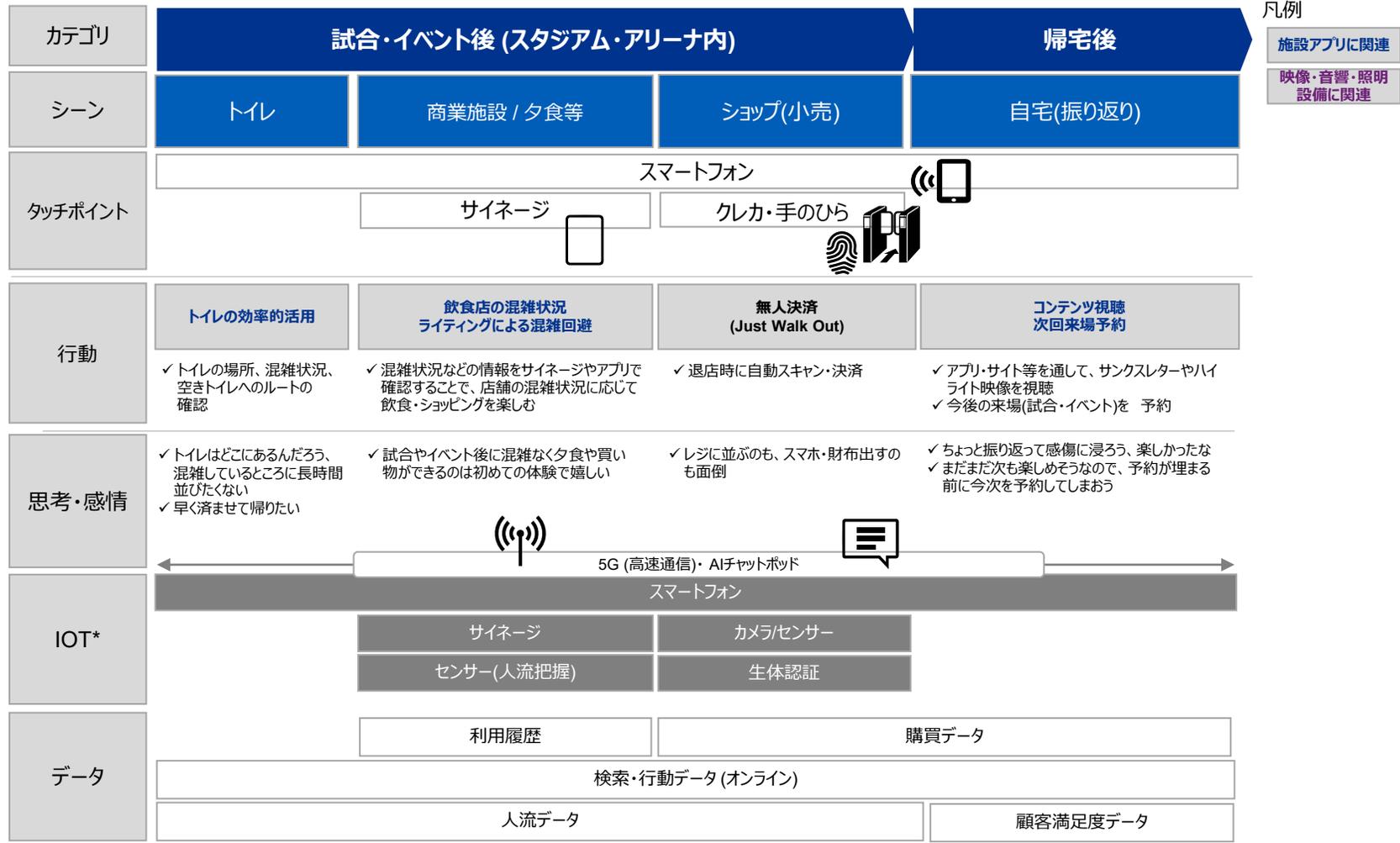


凡例  
 施設アプリに関連  
 映像・音響・照明設備に関連

\*1 スポーツ庁「2022年度スタジアム・アリーナ海外事例集」を基に作成

# ①顧客体験価値の向上 – 顧客体験ジャーニーイメージ (3/3)

続きは以下の通り。



\*1 スポーツ庁「2022年度スタジアム・アリーナ海外事例集」を基に作成

## ①顧客体験価値の向上－主要な顧客体験向上施策とその導入ハードル

顧客体験ジャーニーの中でも特に、施設アプリを起点とした顧客データの活用、および巨大スクリーンやインタラクティブな設備投資によるエンターテインメント性の向上をもたらす、顧客体験の向上施策が多いことがわかった。しかし、これらの施策に関しては国内においてスタジアム・アリーナとホームチームの所有と運営主体が分離されているケースが多いことにより、投資回収の問題などから導入が進みにくい課題が存在すると想定される。

		①顧客データマネジメントプラットフォーム（施設アプリ）の導入	②エンターテインメント性を高める設備投資（映像・音響・照明など）
施策内容		保持している施設アプリを起点にオンラインとオフライン様々な顧客データを取得し、活用することで顧客単価の向上を図る。	見る体験の高度化を行うための、巨大スクリーンや音響設備だけでなく、タッチスクリーンやインタラクティブターミナル、仮想現実（AR）を導入することによる、ファンエンゲージメントの向上を図る。
導入事例	海外導入事例	<b>Chase Center（アメリカ・サンフランシスコ）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>アプリをメインタッチポイントに、顧客データを収集・統合した上で、そのデータベースの情報から、アリーナで行われるコンサートの提案やアリーナグルメ等のレコメンデーションを実施。</li> <li>アプリ内の機能としては周辺施設情報、アリーナのイベントスケジュール、選手のフィジカル統計、自宅から駐車場まで最短距離、の確認、可能であり、施設内では施設内の道案内や飲食の事前注文等が可能。</li> </ul>	<b>Little Caesars Arena（アメリカ・デトロイト）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>最先端のビデオディスプレイ（360°どの角度からも見えるスコアボード）、合計45個のLEDディスプレイと床から天井まで可能な、3Dビジュアルイノベーションの提供。</li> <li>コンテンツが豊富なインタラクティブな体験（タッチスクリーン）を通じて、訪問者がホームチームの歴史を深く学んだり、拡張現実（AR）上で選手との写真撮影などを行えることにより、ファンエンゲージメントの向上に寄与。</li> </ul>
	国内導入事例	<ul style="list-style-type: none"> <li>エスコンフィールドHOKKAIDO（スタジアムアプリの導入）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>沖縄アリーナ（メガビジョン、最先端照明設備、4Dリプレイ設備などの導入）</li> </ul>
国内における導入へのハードル		<ul style="list-style-type: none"> <li>集客数が多くない施設に関しては、投資対効果の観点から、施設アプリの導入前に集客数増加・日常の賑わい増加のための活動を優先的に実施する恐れがある。</li> <li>施設内5G、スピードWi-Fiやリッチなカメラアングルなど、設備投資を前提とする機能も多い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本のスタジアム・アリーナにおいては所有者と運営主体が異なるケースや運営期間が短いケースが多く、誰が投資を行うか、また、どのように投資の回収を行うかなどの長期的な検討が難しい。</li> <li>スポーツ興行団体主がスタジアム・アリーナを借用する場合、他イベントなどとの兼ね合いから、ホームチーム興行専用スペースをスタジアム・アリーナ内に整備しづらい。</li> </ul>

## ② 利用用途の多様化－利用用途別の収益性

スタジアム・アリーナにおける、スポーツ興行以外の利用用途として、コンサート利用やMICE利用などが挙げられるが、興行団体に対して施設を貸し出すことで収入を得る、貸館事業を前提とすると、利用用途の中ではコンサート利用による収入が最も高くなることが想定される。また、主要スタジアム・アリーナにおける、コンサートの利用状況を調査したところ、アリーナに関しては、設備やオペレーション体制次第ではコンサートの開催が容易であることが分かった。

主な利用用途と収益性

利用用途	想定売上 (千円)	根拠となる計算
スポーツ興行	12,100	興行スポーツの開催4日分の料金を合算。(土日の2日開催し、準備、片付けに平日の2日かかる想定)
コンサート	22,500	コンサートの開催5日分の料金を合算。(土日の2日開催し、準備、片付けに平日の3日かかる想定)
MICE	16,500	MICEの開催4日分の料金を合算。(土日の2日開催し、準備、片付けに平日の2日かかる想定)
スポーツ施設としての貸切利用	1,320	入場料を徴収しない、スポーツ利用2日分の料金を合算。(土日の2日開催し、準備、片付けに日数はかからない想定)

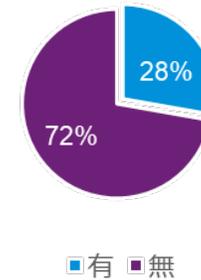
(上記計算の前提は以下の通り)

- ① 主に、スタジアム・アリーナとスポーツチームが分離して活動している場合に発生する貸館事業としての収益を計算した。上記は有明アリーナの貸館時の使用料金を基に作成している。
- ② メインアリーナのための貸出とし、深夜料金などは含まない

主要サッカースタジアムおよびアリーナ\*1におけるコンサート利用状況

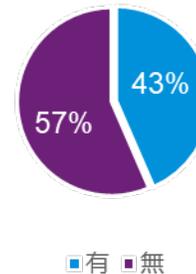
### コンサートの開催実績

サッカースタジアム



- ✓ 2023年におけるコンサートの実績があるのは、18スタジアム中5スタジアムの約28%である。
- ✓ 5スタジアム中、味の素スタジアム、日産スタジアム、札幌ドームに関しては年に複数回の開催を行っている。(札幌ドームに関しては開閉式であるため、特色が他スタジアムとは異なる。)
- ✓ コンサートが開催されたスタジアムの所在地は札幌、東京、横浜、神戸、広島と各地方の代表的都市である。

アリーナ



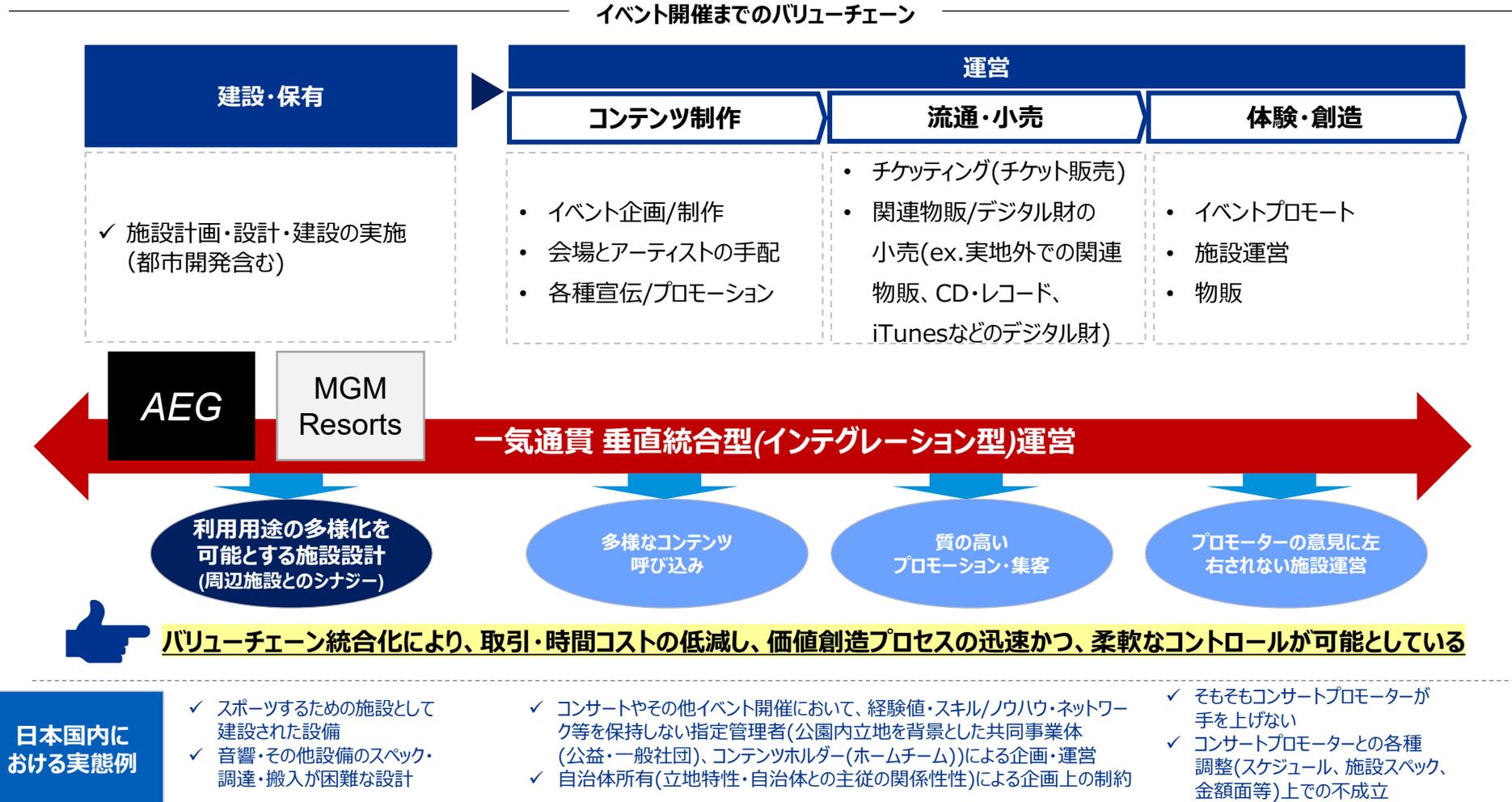
- ✓ 調査対象の約43%のアリーナがコンサートの開催を行っており、有名アーティストだけでなく、地域の音楽祭を実施するなど、積極的なコンサート利用が進んでいる。
- ✓ 調査対象アリーナのうち、北海道きたえーる、沖縄アリーナ、代々木体育館、ゼビオアリーナ仙台等は、年に複数回コンサートが実施されている。

アリーナは一度開催が可能な設備/オペレーション体制が整えば、コンサートの開催を行うのが容易な一方、芝生や騒音等の問題によりサッカースタジアムにおけるコンサート開催は難易度が高いことが想定される。

\*1 調査対象は2022-2023シーズンB1チームのホームアリーナおよび2023シーズンJ1チームのホームスタジアム

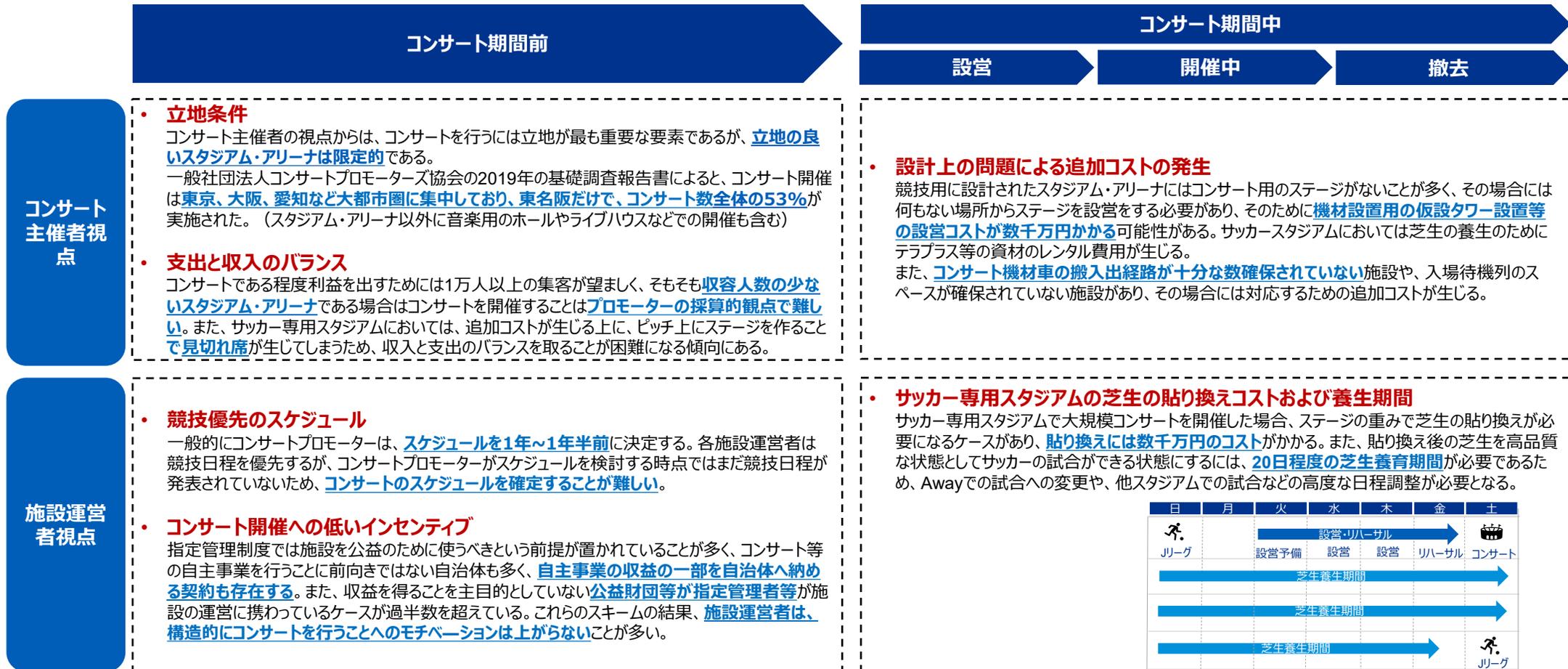
## ②利用用途の多様化 – 一気通貫型施設運営による多様な利用用途の実現

海外事例ではあるが、利用用途の多様化を実現する例として、T-MobileアリーナではJVとして設立したLas Vegas Arena Companyを中心に一気通貫の垂直統合型運営を実施している。施設運営上関わるステークホルダーを内包化することで、利用用途の多様化を可能とする施設設計を実現した。



## ② 利用用途の多様化－コンサート開催難易度が高い要因

一気通貫型の運営を実施した場合、設備面や集客面の課題は一部解消できることが想定されるが、立地の観点や、サッカー専用スタジアムにおいては設営時に生じる追加コストに対する収入の確保といった点でコンサート難易度は依然高いと考えられる。これらを踏まえて、日程調整時である開催前から設営、開催、撤去のコンサート運営時までのそれぞれのケースにおいて挙げられる課題を施設運営者の視点も含めると下記のとおり挙げられる。



日	月	火	水	木	金	土
🏈						🏟️
リーグ		設営準備	設営	設営	リハーサル	コンサート
		芝生養生期間				
		芝生養生期間				
		芝生養生期間				
						🏈
						リーグ

### ③収益源の複線化－複線化の方法と国内外における事例

財務価値を向上させる施策として、興行の実施などにおける収益獲得ではなく、スタジアム・アリーナが持つ資源を活用した収益源の複線化が挙げられる。複線化の方法の中でも収益が高いことが想定される、VIPルーム/ラウンジ、ネーミングライツに関する実施事例について確認する。

#### 収益源の複線化方法

海外事例\*1より、収益源の複線化が実施された内容を抽出すると、主に以下5つの複線化手法が挙げられた。

#	複線化方法	説明
1	VIPルーム/ラウンジの整備	設備の質だけでなく、様々な特典が付いた（優先駐車場、選手とのふれあいなど）プレミアムシート、VIPルームなどの提供
2	ネーミングライツの導入	スタジアム・アリーナ本体だけでなく、ゲート名など、様々なところに導入
3	スタジアム・アリーナ設備の貸し出し	イベントエリア、VIPルーム、バー、トレーニング施設などを興行がない日に貸し出す
4	スタジアムツアーの実施	普段入ることのできない箇所などに入ることができる
5	コンサルティングサービスの実施	取り組み実績やノウハウなどを活用してスタジアム・アリーナ外の収益を確保する

VIPルーム/ラウンジの整備

ネーミングライツの導入

#### 国内外の複線化実施事例

##### T mobile Arena（アメリカ・ネバダ州ラスベガス）



Party Suite, Photo Courtesy T-Mobile Arena

- ラグジュアリースイート(44室)、パーティースイート(2室)、イベントレベルスイート(8室)、プライベートログボックス(2ダース以上)、専用VIPエントランス、さらには高級ナイトクラブも存在する。
- VIPおよびプレミアムバルコニーでは、食事と飲み物のオプションが選択でき、優先入場やチケットの先行販売などの特典をうけることができる。
- プレミアムスイートからは競技スペース・舞台やロッカールーム・控室に向かうアスリートやアーティストの姿を間近で見ることができる。

##### PayPayドーム（日本・福岡県）

- PayPayドームにおいてはスタジアムの名称だけでなく、各入退場ゲート、ボックスシートやスペシャルシートなどの座席、ファールポールに対しても命名権を販売している。
- また、球場外にはなるが、球団が春に実施するキャンプに対しても命名権を販売している。

\*1 海外事例に関してはスポーツ庁「2022年度スタジアム・アリーナ海外事例集」を参考

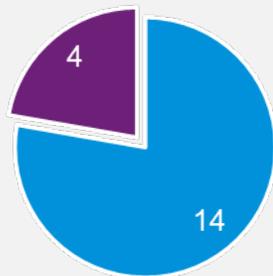
### ③収益源の複線化－国内における導入状況

前ページで記載した収益源の主な手法の中から、ネーミングライツの導入、およびVIPルーム・ラウンジ整備における、国内の現状を確認するため、2023シーズンJ1リーグに所属するチームのホームスタジアムについて調査を行った。調査を行ったところ両方ともに全体の2/3以上のスタジアムで導入が実施されていた。しかしながら、ネーミングライツは収益性に地域格差が生じており、VIPルーム/ラウンジはホームチームに関係のない団体が運営を行う場合、整備が進んでいないことが判明した。

#### ネーミングライツの導入

- ネーミングライツは全体のおよそ78%に該当する、14のスタジアムにてネーミングライツは導入されている。
- しかしながら年間のネーミングライツの金額に関しては、東名阪地域とそれ以外の地域で大きな格差が生まれており、施設の利用・露出の差によって収益性が生じていることがわかる。

#### ネーミングライツの導入状況



■ 導入済み ■ 未導入

#### 地域によるネーミングライツの契約金額 (単位；千円/1年あたり)

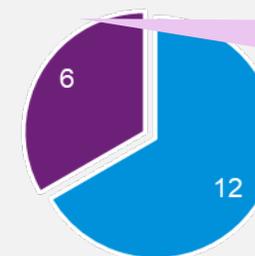
地域	最少額	最大額	平均額
東名阪 (3施設)	200,000	210,000	203,333
東名阪 以外 (10施設)	20,000	120,000	50,918

東名阪以外の1施設は契約金額非公表

#### VIPルーム/ラウンジの整備

- VIPルーム・ラウンジは全体のおよそ67%に該当する、12のスタジアムに、VIPルーム/ラウンジは導入されている。
- 団体/法人利用に限るものも散見される。
- VIPルーム・ラウンジ未導入のスタジアムは財団法人や自治体といったホームチームに関係のない主体者による運営が大多数を占める。

#### VIPルーム・ラウンジの導入状況



■ 導入済み ■ 未導入

VIPルーム・ラウンジ未導入の6スタジアムのうち、5スタジアムの運営が自治体や公益財団法人等、ホームチームに関係のない団体が運営を行っている

## ④ 複合化－実施されている複合化事例

国内外\*1で実施されている複合化の事例は主に、①都市開発型、②地域住民密着型の二つに分類される。前者は住宅、ホテル、ショッピングセンターなど経済活動を活性化されるような施設が併設され、後者では、フィットネスクラブ、病院、高齢者向け施設、スーパーなど、地域住民が日常的に利用することを見越した施設が併設されている。

		①都市開発型の複合化	②地域住民密着型の複合化
		比較的 収益性高い	比較的 収益性低い
施策内容		スタジアム・アリーナを核としてオフィスや住宅、ホテルやショッピングセンターなどが整備されている事例。都市開発開発が行われることで、居住人口や交流人口の増加、雇用の増加により開発エリアの経済活動を活性化される。	地域住民が毎日利用するような付帯施設を複合し、住民に豊かな暮らしを提供する事例。主にフィットネスクラブや高齢者ケアセンター、食品スーパーやカフェ、図書館、子供の遊び場、行政機能、病院などをスタジアム・アリーナに併設することで、地域活動やコミュニティ活動を活性化させる。
導入事例	海外導入事例	<b>Golden 1 Center (アメリカ・サクラメント)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>本アリーナは、センター周辺の小売、住宅、イベントを推進するダウタウン commons (DOCO) という再開発プロジェクトを推進する上で重要な役割を担っている。</li> <li>アリーナがオープンして以来、2,068ユニットの新しい新築住宅が建設され、2021年時点では3,332ユニットの新築住宅が建設中である。また、過去5年間で150の新しい小売店がオープンするなど、開発エリアの経済活性化につながっている。</li> </ul>	<b>St. Jacob Park (スイス・バーゼル)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>サッカーの試合に関連する収益性確保が難しいスタジアム。</li> <li>スタジアムが位置するエリア内には、レストラン、レンタルオフィス、カフェ、フィットネスセンター、ショッピングモール、107室の高齢者住宅が併設。</li> <li>高齢者施設では、居住者が集まってサッカー観戦を行うことでコミュニティが形成されやすいことや、家族や孫も入場できるため人気も高い(高齢者施設の稼働率は平均で95%を超える)</li> </ul>
	国内導入事例*2	<ul style="list-style-type: none"> <li>エスコンフィールドHOKKAIDO (ホテル、住宅など)</li> <li>長崎スタジアムシティ (ホテル、住宅、ショッピングセンターなど)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アオーレ長岡 (行政施設)</li> <li>今治里山スタジアム (障がい者支援施設、レストラン、ドッグラン)</li> </ul>
国内における導入へのハードル		<ul style="list-style-type: none"> <li><a href="#">次ページ記載</a></li> </ul>	

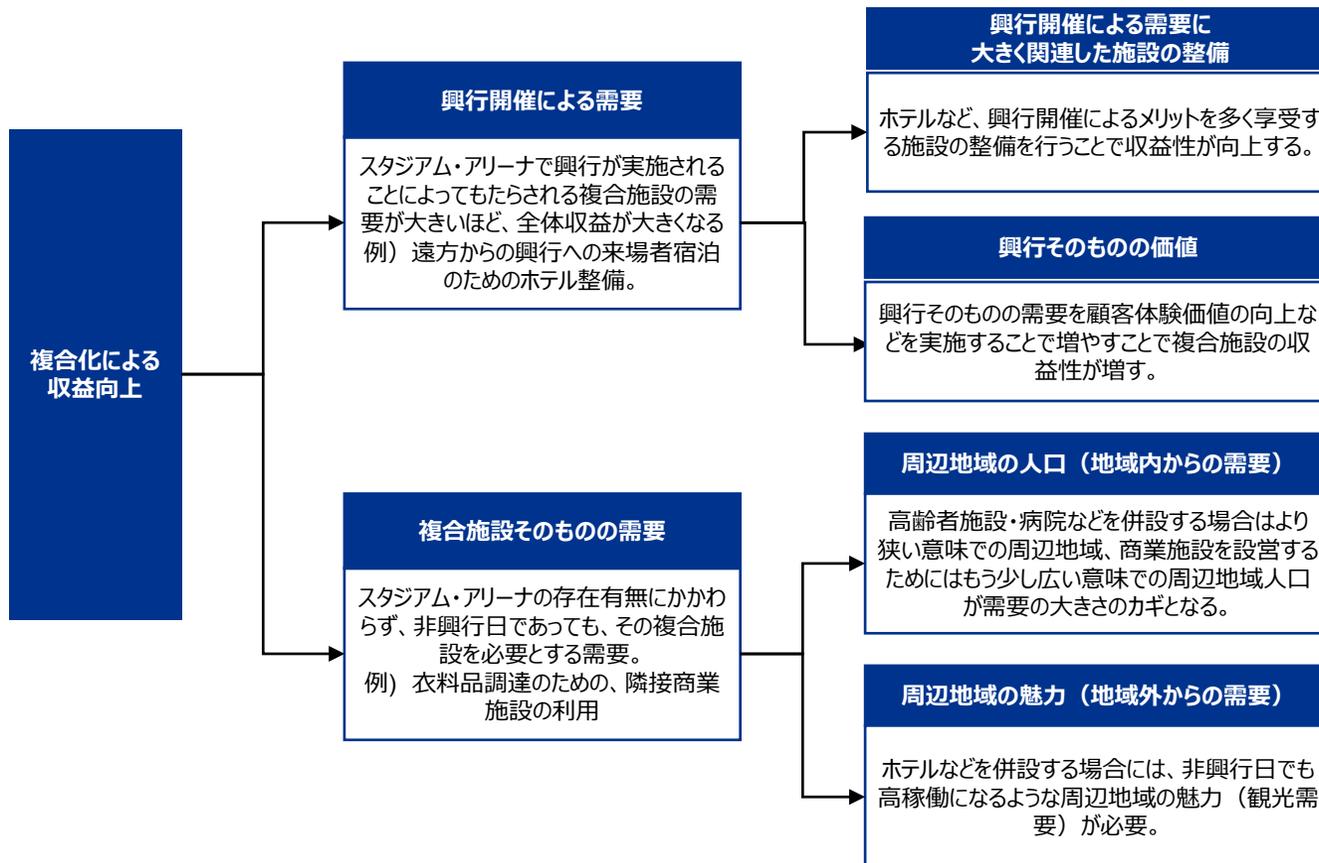
\*1 海外事例に関してはスポーツ庁「2022年度スタジアム・アリーナ海外事例集」を参考

\*2 国内導入事例に関しては計画中・建設中のものも含む

## ④ 複合化－複合化実施に向けた課題

スタジアム・アリーナの付帯施設を整備することによる財務価値の向上も施策として考えられるものの、特に都市開発型の複合化に関しては、需要の大きさなど立地によっては採算が取れない施設も存在することが想定される。また、潜在的な需要が見込まれるスタジアム・アリーナであっても、スキームやノウハウ/ケイパビリティの問題で実施が難しいところが存在すると考えられる。

複合化による収益向上をもたらすための要素



各要素を満たす（収益性を向上させる）ための課題

- スタジアム・アリーナとそれに付帯する施設の設営・運営のノウハウ不足。
- 実施するスポーツ興行の種別によっても現状は需要に差が生じている状況。
- 魅力的な興行を誘致するために、ハード面や立地面、そして誘致のためのノウハウ不足などが懸念される。
- 顧客体験価値向上などソフト面の施策向上も難しい側面もある。  
(詳細は顧客体験価値向上の欄を確認)
- 周辺地域人口が少ない地域の場合は、周辺地域人口を増やすためには全体としての街づくりが必要であるが、自治体との協力的な支援関係の構築が必要不可欠。
- 周辺地域の人口拡大と基本的には同様。

02-2

スタジアム・アリーナのスキームおよび立地  
条件と財務価値の傾向

## スキームおよび立地条件による財務価値の傾向分析

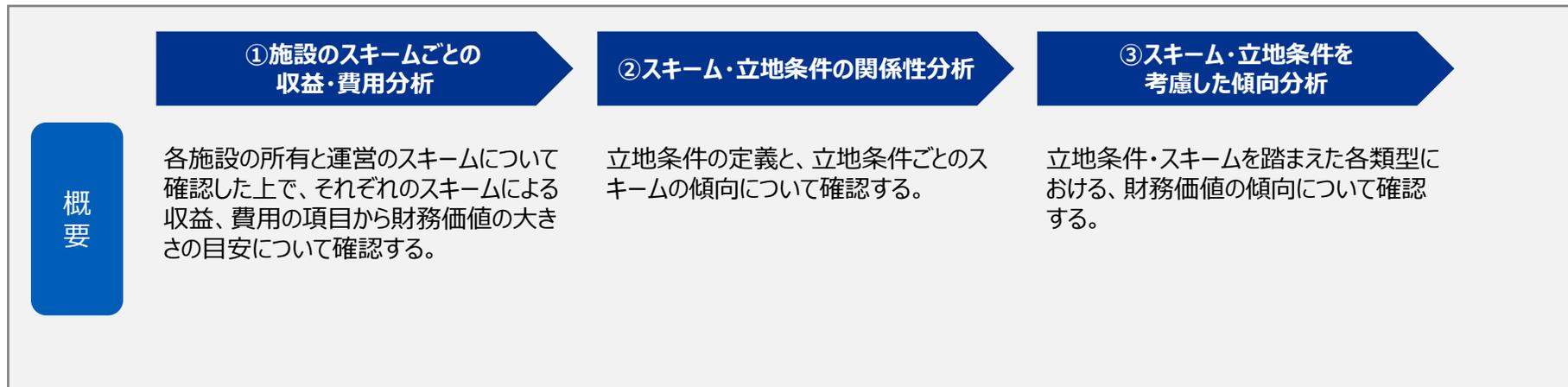
02-1章にて確認した通り、財務価値を向上させるために必要な各要素は、立地や施設運営の自由度に影響を受けることが想定された。そのため、日本に存在する58個のスタジアム・アリーナを対象とした、スキームや立地条件による財務価値の傾向分析を実施する。

### ■ 調査対象スタジアム・アリーナ

リーグ・Division	施設数
NPB	12
J1（2023シーズン）	18
B1（2022-2023シーズン）	24
その他*1	4

\*1 その他として、特徴的な施設を有するスタジアム・アリーナを4つ対象とした。対象スタジアム・アリーナは「今治里山スタジアム」、「SAGAサンライズパーク\_SAGAアリーナ」、「FLAT HACHINOHE」、「熊谷ラグビー場」

### ■ 傾向分析のステップ



## スタジアム・アリーナにおけるスキームの定義

スタジアム・アリーナの財務価値には、所有者や運営者等のスキームによって影響を受けることが多い。一般的にスタジアム・アリーナのスキームは所有者と運営者により区分され、具体的には下記のとおり4つに分類される。

#	摘要	定義・説明	所有	運営	代表的な国内スタジアム・アリーナ
①	公設公営 (国/自治体所有運営型)	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設所有者である国/自治体が運営し、スポーツチームなどのコンテンツホルダーが利用する施設</li> <li>主に、地方公共団体が所有および運営する公共スポーツ施設が多い</li> </ul>	国/自治体	国/自治体	<ul style="list-style-type: none"> <li>国立競技場</li> <li>国立代々木競技場第二体育館</li> <li>レモンガススタジアム平塚</li> </ul>
②	公設民営 ホームチーム非関連 (民間事業者貸館型)	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設所有者は国/自治体で、ホームチーム（共同事業体などの関連企業含む）以外の民間事業者が管理運営をしているスタジアム・アリーナ</li> <li>具体的には、指定管理者制度の利用が多い</li> </ul>	国/自治体	民間 (非ホームチーム関連)	<ul style="list-style-type: none"> <li>札幌ドーム</li> <li>SAGAアリーナ</li> </ul>
③	公設民営 ホームチーム関連 (ホームチーム運営型)	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設所有者である国/自治体で、ホームチーム（共同事業体などの関連企業含む）が管理運営をしているスタジアム・アリーナ</li> <li>指定管理制度やコンセッションなどの利用が多い</li> </ul>	国/自治体	民間 (ホームチーム関連)	<ul style="list-style-type: none"> <li>鹿島スタジアム</li> <li>ヨドコウ桜スタジアム</li> <li>パナソニックスタジアム吹田</li> <li>楽天モバイルパーク宮城</li> </ul>
④	民設民営 (ホームチーム一体運営型)	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設所有および管理運営の双方をホームチーム（共同事業体などの関連企業含む）が行っているスタジアム・アリーナ</li> </ul>	民間 (ホームチーム関連)	民間 (ホームチーム関連)	<ul style="list-style-type: none"> <li>東京ドーム</li> <li>ES CON FIELD HOKKAIDO</li> <li>今治里山スタジアム</li> <li>Flat HACHINOHE</li> </ul>

出所：日本政策投資銀行地域企画部等「スマート・ベニューハンドブック」を基に作成

- ◎ 多い
- 平均的
- △ 少ない

## スタジアム・アリーナにおけるスキームが与える財務価値の影響－収益項目

収益項目は下記のとおり区分することができ、一般的に収益項目においては、④ホームチーム一体運営型の場合の運営自由度が高く、十分な運営ノウハウ等を有する場合には、収益を最大化できる可能性が高いと考えられる。

大項目	種類	定義	運営・管理の自由度				備考
			①	②	③	④	
施設利用料金収入	スポーツ興行利用料金収入	スポーツ興行のために施設を利用するスポーツチーム等から收受する収入または興行主として行うスポーツ興行の入場チケット収入	△	○	○	◎	④ホームチーム一体運営の場合は運営の自由度が高く、収益が最大化される。一方、①国/自治体所有運営型や②民間事業者貸館型は、公益目的での運営が求められるため、施設利用料金の収入は高いとは言えない。
	スポーツ以外の興行の利用料金収入	スポーツ以外の興行（音楽、格闘技等）のために施設を利用する団体から收受する収入または興行主として行うスポーツ興行以外の収入	△	○	○	◎	
	一般市民利用での利用料金収入	興行目的以外で施設を利用する一般市民（個人や団体）から收受する収入	○	○	○	○	
設備や備品貸出による収入	設備や備品貸出による収入	スタジアム・アリーナの付帯設備（ラウンジや会議室、控室など）や備品（音響や照明、映像装置等）の利用者から收受する収入	○	○	○	○	
自主事業収入	自主事業収入	施設運営事業者自らが企画して行う教室やイベントを開催することにより得られる収入	△	○	○	◎	国/自治体が自主事業を行い収入を得ることは通常想定されないため、①は△としている。
飲食物販収入	飲食物販収入	施設内の飲食や物販事業の収入	△	○	○	◎	国/自治体はハコ貸しを行うのみであるため、①の収入は少額と考えられる。
その他収入	広告収入、ネーミングライツ(NR)収入、駐車場収入	広告収入：施設の広告から得られる収入 NR収入：施設そのものおよび施設内の細分化された場所に対する命名権収入 駐車場収入：施設の駐車場から得られる収入	○	△ *	△ *	○	* 施設そのもののNR収入は、自治体の収入となるケースが多いため、②、③は△としている。

- ◎ 多い
- 平均的
- △ 少ない

## スタジアム・アリーナにおけるスキームが与える財務価値の影響 – 費用項目

費用項目で最も差が生じる点は、④ホームチーム一体運営型が初期投資や資産保有による減価償却費や租税公課が発生することであり、他のスキームに比べて、費用が多額に発生する可能性がある。なお、コンセッション方式を用いる場合は、減価償却費等は生じないが、運営権対価が発生する。

	費目-大項目	費目-小項目	定義	①	②	③	④	備考
固定費	維持管理・運営費	人件費 保守点検など管理費 賃借料 警備費 通信費 修繕費 等	施設を維持・管理するために必要な費用	△	○	○	○	①国/自治体所有運営型は自主事業を多く行わないため、相対的には維持管理・運営費は少なくなるケースが多いことが考えられる。
	水道光熱費	水道光熱費	施設の利用のために用いる水道・光熱費	○	○	○	○	
	設備投資	修繕費 固定資産（減価償却費）	施設の修繕費用や設備投資に対応する減価償却費（建設を除く）	○	○	○	○	
	減価償却費	固定資産（減価償却費）	建設時の減価償却費	—	—	—	○	①~③は自治体所有のため発生しない
	租税公課	固定資産税 都市計画税	スタジアムを保有することにより生じる固定資産税および都市計画税	—	—	—	○	①~③は自治体所有のため発生しない
	その他経費	支払利息 等	その他、施設の維持・運営のために必要な費用や固定的に発生する租税公課	○	○	○	○	
変動費	飲食物販経費	飲食原価 物販原価	飲食物販事業を行うためにかかる経費	— *	○	○	○	
	自主事業経費	外注費 警備費	施設運営事業者がイベントや教室等自主事業を行う際にかかる経費	△	○	○	○	

## スタジアム・アリーナにおける立地条件の区分の定義

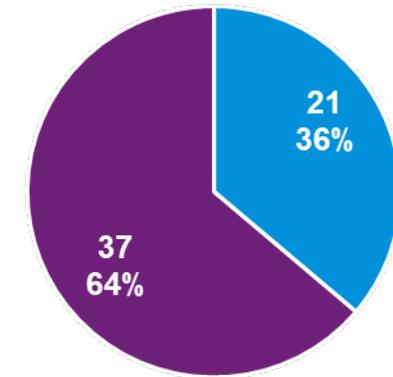
国内にある調査対象スタジアム・アリーナについて、立地条件の区分を都市型/郊外型の二つに定義した。

58個の調査対象スタジアム・アリーナに関しては21個の都市型、37個の郊外型スタジアム・アリーナに分類することができた。

### 都市型郊外型スタジアム・アリーナの定義<sup>\*2</sup>

- 都市型スタジアム・アリーナの定義
  - ・ 所在地  
東京都区部および政令指定都市に所在
  - ・ アクセス  
最寄駅から徒歩15分以内（駅がなくバスのみ場合は郊外型と判断）
  - ・ 収容人数（アリーナのみ<sup>\*1</sup>）  
5,000人以上
- 郊外型スタジアム・アリーナの定義
  - ・ 上記都市型スタジアム・アリーナの条件に当てはまらないスタジアム・アリーナ

### 調査対象スタジアムアリーナにおける 都市型/郊外型内訳



■都市型 ■郊外型

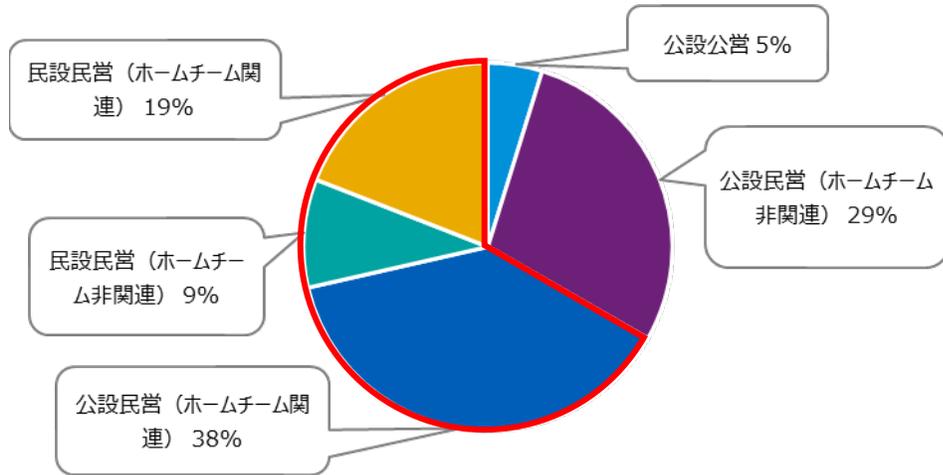
<sup>\*1</sup> Bリーグのアリーナについては、アリーナ基準が適用されていないため、スキームの特徴を確認するために5,000人以上のアリーナを都市型アリーナと定義とした。

<sup>\*2</sup> 2023年9月時点での調査である。

## スタジアム・アリーナにおける立地条件の区分ごとのスキーム内訳

都市型/郊外型スタジアム・アリーナにおけるスキームの傾向を確認すると、都市型では比較的運営の自由度が高い民設民営やホームチーム関連企業による運営が多い一方、郊外型は公設公営やホームチームに関連しない企業による運営が多い。これらの要因は、財務価値の最大化が求められる民間事業者にとって、都市型の場合は収益を最大化するために自由度の高いスキームを取るが、集客が見込みにくい郊外型の場合は収益性の高い興行ができないリスクや非興行日の事業リスクなどを避けているためと想定される。

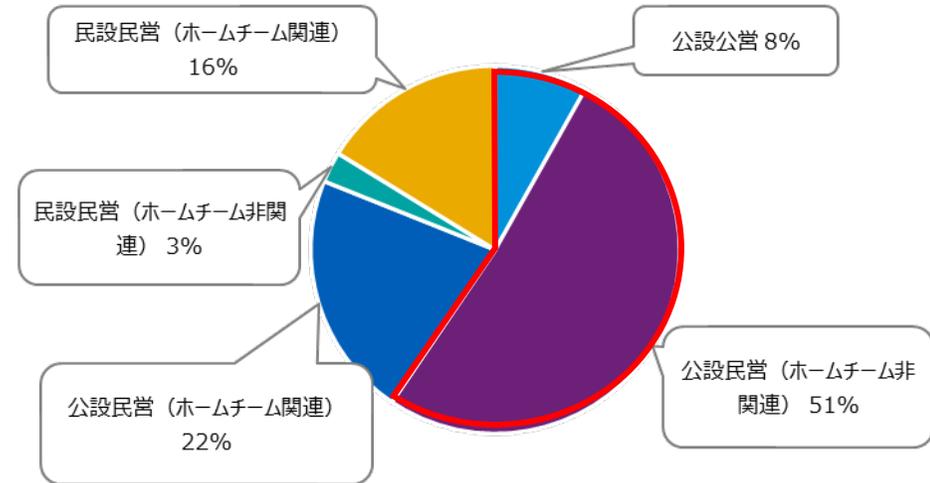
都市型スタジアム・アリーナのスキーム内訳



### 都市型スタジアム・アリーナにおけるスキームの傾向

- 過半数（66%）の都市型のスタジアム・アリーナは、ホームチーム関連の民間が運営主体もしくは民設民営（上記赤枠）であり、非興行日の運営に関するリスクを民間事業者が取っている。
- なお、ホームチーム非関連の民間が運営しているスタジアム・アリーナをホームとしている一部のスポーツチームは、ホーム移転が予定されている。（例：ドルフィンズアリーナ、エディオンスタジアム広島等）

郊外型スタジアム・アリーナのスキーム内訳



### 郊外型スタジアム・アリーナにおけるスキームの傾向

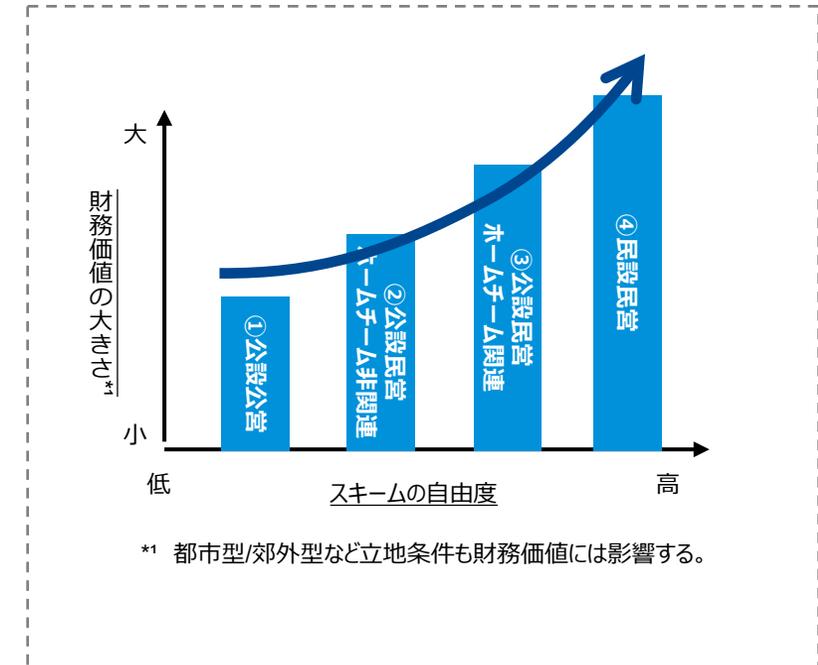
- 過半数（59%）の郊外型のスタジアム・アリーナ公設公営や運営者がホームチーム非関連企業により行われている。（上記赤枠）
- 収益性の観点から集客が見込めない地域のスタジアム・アリーナにおいては、民間事業者が非興行日を含んだ運営における営業リスクを避けるために上記のようなスキームを採用していると想定される。

## スタジアム・アリーナにおけるスキーム・立地条件ごとの財務価値の傾向

財務価値に関しては、郊外に存在するものや、運営・管理の自由度が低いスキームのスタジアム・アリーナは公益性重視の観点などから財務価値は低い傾向にある。スキームや立地の性質上、財務価値を大きくすることが難しい場合は社会価値を高めることでスタジアム・アリーナの存在意義を出すことも必要であると考えられる。

#	摘要 (スキーム名)	施設数	財務価値の特徴
①	公設公営	都市型 1 郊外型 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>国や自治体が所有・運営をする公益目的の施設であるため、スタジアム・アリーナの利益と同時に市民利用等の<b>公益性も重視される</b>。</li> <li>そのため、<b>高い集客率や稼働率を追求する前提となっていないケース</b>がある。</li> </ul>
②	公設民営 ホームチーム 非関連	都市型 6 郊外型 19	<ul style="list-style-type: none"> <li>国や自治体が所有しているため、①と同様に<b>公益性も重視される</b>。</li> <li>ホームチーム以外の事業者が運営をしているため、特に興行の活性化は重視されず、<b>施設運営のノウハウを持った事業者</b>が運営を行う。</li> <li>特に郊外型スタジアム・アリーナにおいては、<b>プロスポーツ興行以外のコンテンツはほとんど展開されておらず</b>、市民利用中心であるため、財務価値の創出が難しい。</li> </ul>
③	公設民営 ホームチーム 関連	都市型 8 郊外型 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>国や自治体が所有しているため、①と同様に<b>市民利用の回数等の公益性も重視される</b>。</li> <li>②と同様に公益性と集客の観点から郊外型スタジアム・アリーナでは、沖縄アリーナを除き、<b>プロスポーツ興行以外のコンテンツはほとんど展開されていない</b>。</li> <li>一方で都市型にスタジアム・アリーナにおいては、ホームチーム関連の事業者が運営をしているため、興行の活性化が行われ、近年、指定管理の長期化など民間活力を活用したケースも散見される。(P. 42参照)</li> </ul>
④	民設民営 <sup>*1</sup>	都市型 6 郊外型 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間事業者が建設費用を支払い、減価償却費や租税公課を負担するため固定費が高く、<b>損益分岐点売上が高い</b>。そのため、都市型のような人口集約地で多くの集客や高い稼働率を確保しているケースが多い。</li> <li>一方、郊外型の場合は自治体からの土地の無償貸与、使用料の長期契約が行われているケースや、施設を複合化し、多様な社会価値を創出しているケース等、特別なケースが挙げられる。</li> </ul>

各スタジアム・アリーナにおける財務価値の傾向イメージ

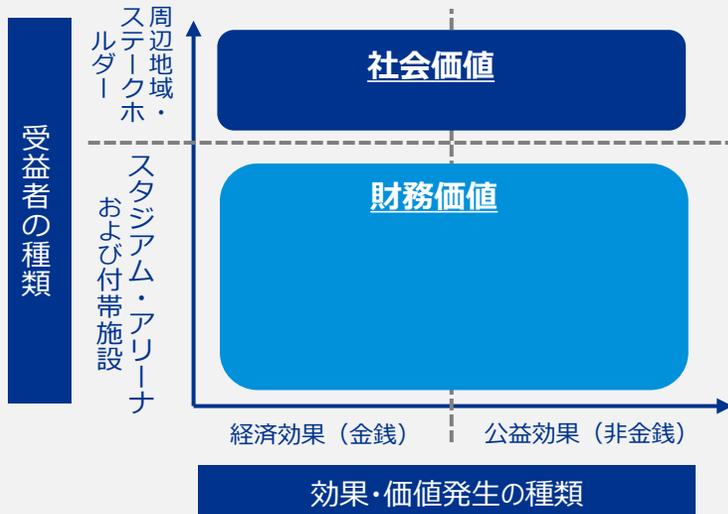


<sup>\*1</sup> 民設民営に関しては財務価値の特徴としても類似している部分があるため、ホームチーム関連、ホームチーム非関連のパターン双方を含む。(施設数についても合算値を記載)

# スタジアム・アリーナにおける価値の構成に関する考え方

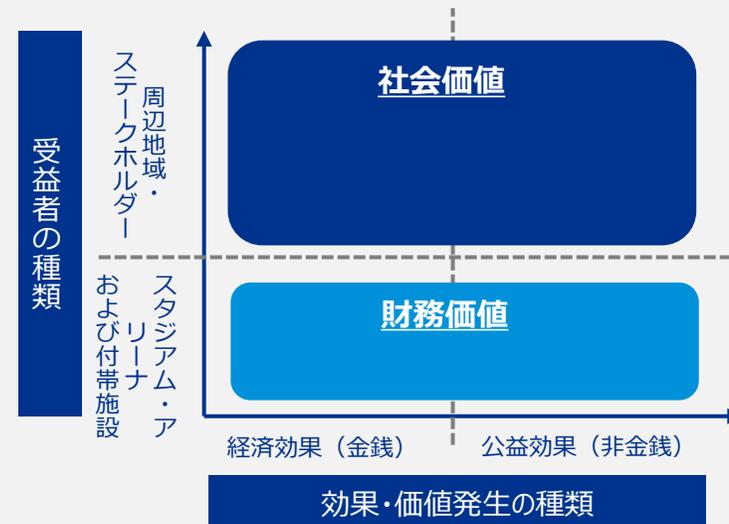
上述のとおり、スキームや立地条件によって財務価値の向上が難しいケースが想定されることが分かった。そのような場合、下記図の通り、社会価値を創出していくことでスタジアム・アリーナの価値を高める必要がある。また、高齢化や地域コミュニティの希薄化などの社会課題が顕在化している地域にとっては、社会価値を高めることにニーズがあるケースも想定される。すなわち、**財務価値と社会価値のいずれかが重視されるべきというわけではなく、土地柄やスキーム、そしてあるべきスタジアム・アリーナの姿に応じて重視すべき価値についてステークホルダー間で検討されるべきものである。**

<財務価値の割合が高いスタジアム・アリーナ>



例えば、都市部にあるスタジアム・アリーナは、スポーツ興行以外のニーズも高く、平日でもコンサートや展示会などの需要を有するなど高い稼働率を持つ。そのようなスタジアム・アリーナは、積極的に興行を行い、財務価値を高めることによりスタジアム・アリーナの価値を高めることができると考えられる。

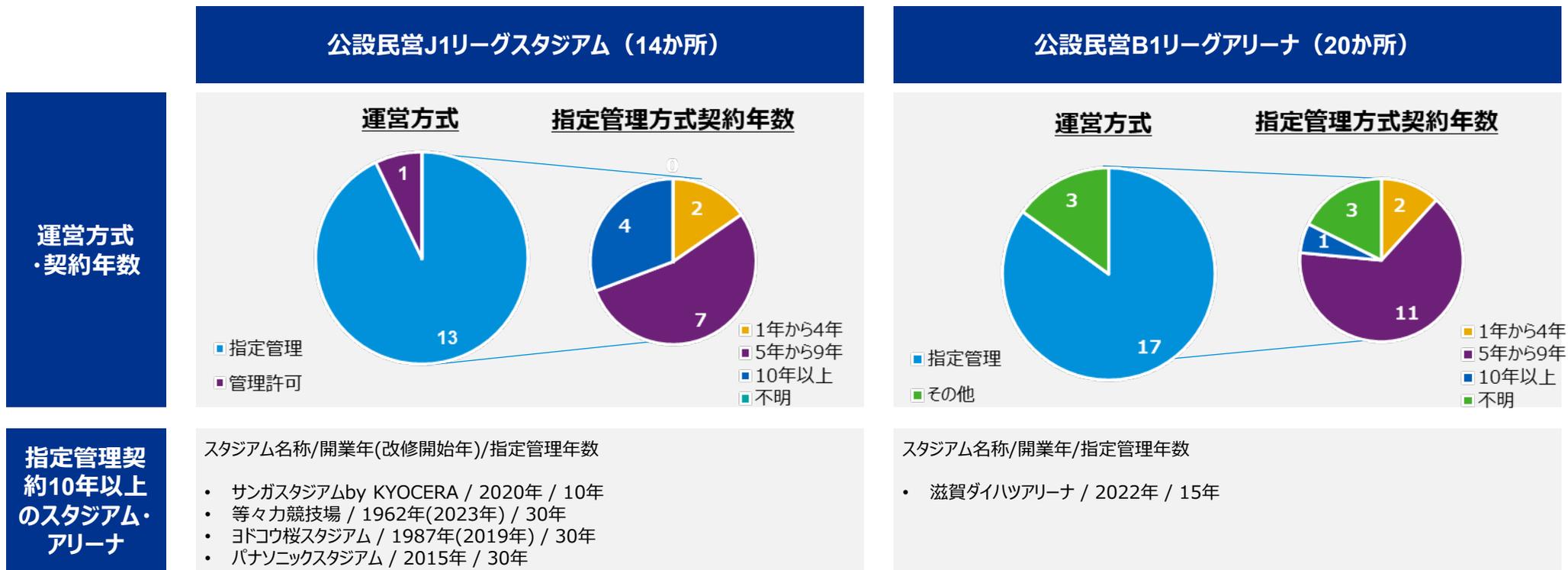
<社会価値の割合が高いスタジアム・アリーナ>



例えば、地方にあるスタジアム・アリーナは、スポーツ興行以外のニーズは高くなく、興行での稼働は週末のプロスポーツ興行に限定されるが、その他の日は市民利用による健康促進や、地域コミュニティの拠点、教育機関による利用、災害時の防災拠点として活用される。そのようなスタジアム・アリーナは、地域住民や教育機関の利用回数、利用人数や防災拠点としての機能などを高めることで、スタジアム・アリーナの価値を高めあることができると考えられる。

## (参考) 公設民営J1リーグスタジアム、B1リーグアリーナにおける運営方式

公設民営のJ1リーグスタジアム、B1リーグアリーナにおける運営方式を調査した。また、運営方式が指定管理方式の場合における、契約年数も併せて調査したところ、5年を契約期間とすることが大多数を占めた一方、近年開業または大規模改修を始めたスタジアム/アリーナの中には、10年以上の長期契約を結ぶことで運営者における、運営の自由度を高める代わりに、自治体による委託料を不要としている事例も存在している。



サンガスタジアムby KYOCERA やヨドコウ桜スタジアムのように、ホームチームが長期間の指定管理者になることで、事業者にとっては、チームの特性に合わせたスタジアム運営が可能になり、地方自治体にとっては委託料の支払いが不要、削減ができる等、公共負担の削減を実施できる。

03

## 社会価値の可視化・定量化

## 社会価値の可視化・定量化に向けて実施した作業

社会価値の可視化・定量化を各スタジアム・アリーナ関係者が実施できるように、それぞれの社会価値のテーマに対してロジックモデルを整備した（最終的には「スタジアム・アリーナにおける社会価値活用の手引き\*1」資料内の第4章に各テーマのロジックモデルを集めたロジックモデル集を整備）。本章ではロジックモデル作成にあたり実施した、社会価値テーマの整理、価値測定のための指標や定量化方法の検討結果について記載する。以下は実施した作業と、本章における確認対象章を記載したものである。

	1 社会価値テーマ整理	2 ロジックモデル暫定版作成	3 ロジックモデルの精緻化
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会価値を可視化・定量化するために必要な枠組みとして社会価値のテーマを分類</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタジアム・アリーナが創出する社会価値社会価値の可視化・定量化を関係者が実施できるように参考となるロジックモデルをロジックモデル集として整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>整備したロジックモデルの利便性を高めるため、インタビューなどを通して精緻化を実施</li> </ul>
詳細	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存の日本のスタジアム・アリーナにおいて、実施されている社会貢献活動を調査し、社会価値創出テーマの分類し、各テーマについて定義を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ロジックモデル集作成の前提となる、社会価値の活用に向けたアプローチの整理</li> <li>上記で出てきた社会価値テーマについて価値を享受する受益者を検討</li> <li>社会価値テーマごとにロジックモデルを作成</li> <li>ロジックモデルの各項目について、主要な成果や指標を設定</li> <li>指標の測定方法を検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各社会価値創出テーマについて、モデルの連関の蓋然性（可視化）の確認や、指標の見直し、定量指標に関する算定モデルの検討を実施</li> <li>スタジアム・アリーナ運営事業者や関連自治体・有識者へのインタビューをもとに実務や研究内容との乖離がないか確認を実施</li> <li>精緻化作業、インタビューなどで判明した社会価値可視化・定量化のポイントをまとめる</li> </ul>
確認対象章	03-1 スタジアム・アリーナが周辺施設にもたらす社会価値の構成要素（テーマ）	03-2 社会価値の可視化・定量化のためのロジックモデル	

\*1 スタジアム・アリーナにおける社会価値活用の手引きの説明は03-2章を参考とすること。

03-1

スタジアム・アリーナが周辺施設にもたらす社会価値の構成要素（テーマ）

# 社会貢献活動調査（既存の国内スタジアム・アリーナ）

国内のスタジアム・アリーナが生み出す社会価値テーマの洗い出しのため日本のトップリーグのスタジアム・アリーナが社会価値を創出している活動について抽出\*1した。抽出された事例について親和性のある事例で分類し、社会価値のテーマについて検討を実施した。

\*1 2023年9月に調査を実施

- 調査対象スタジアム・アリーナ、調査手法  
以下スタジアム・アリーナに対して、デスクトップリサーチを実施（02-2章記載の調査範囲と同様）
  - NPB（12スタジアム）
  - 2023シーズンJ1（18スタジアム）
  - 2022-23シーズンB1（24アリーナ）
  - 他特徴的な施設を有する（4スタジアム・アリーナ）

- 調査項目
  - 基礎情報\_立地条件  
所在地、所在地人口、公共交通機関でのアクセス、最寄り駅
  - 基礎情報\_スキーム、ホームチーム、スペック  
建設・所有と運営主体、ホームチーム、所属リーグ、収容人数、総工費、開場年
  - 社会価値テーマ創出事例  
各スタジアム・アリーナが社会価値を創出する事例を収集し、類似する事例を分類し、スタジアム・アリーナが創出する社会価値テーマを整理
  - 調査参考URL  
上記社会価値テーマ創出における事例の出所を記載

## 調査イメージ

### <基礎情報>

No.	施設名	都市型/地方型	所在地	所在地人口(万人)	高層	物理的距離	電車から徒歩	最寄り駅	建設	所有	運営
1	東京ドーム	都市型	東京都文京区	21.9	特大	近い	2分	後楽園	東京ドーム	東京ドーム	東京ドーム
2	横浜スタジアム	都市型	神奈川県横浜市	375.7	大	近い	2分	関内	横浜市	横浜市	横浜スタジアム
3	横浜スタジアム_旧市庁舎街区	都市型	神奈川県横浜市	375.7	大	近い	2分	関内	横浜市	横浜市	三井不動産
4	福岡PayPayドーム	都市型	福岡県福岡市	156.6	大	近い	15分	唐人町	タイー	ソフトバンク	ソフトバンク
5	楽天モバイルパーク宮城	都市型	宮城県仙台市	106.1	大	近い	5分	宮城野原	宮城県	宮城県	楽天野球団
6	エスコンフィールドHOKKAIDO	地方型	北海道北広島市	5.7	中	遠い	20分	北広島	株式会社ファイターズスポーツ&エンターテインメント	株式会社ファイターズスポーツ&エンターテインメント	株式会社ファイターズスポーツ&エンターテインメント

### <社会価値テーマ>

No.	施設名	経済活性化	ビジネス/イノベーション	地域コミュニティの強化	教育	子育て	健康	医療	福祉
28	3Dラボ横浜スタジアム	ショップ、スタジアムツアー、レストラン、ウェディング、キャンプ	コワーキングスペース	x	「桜がけ」英会話、塾、プログラミング教室、そろばん教室、書道教室	x	スポーツクラブ、ランニングクラブ、バドミントンクラブ、ダンススクール、一般利用、3Dラボ、スウェッチ教室	x	x
29	エディオンスタジアム広島	x	x	x	インターンシップ受け入れ、ペットボトルリサイクル、風船作りなど	x	ヨガ、テニスコート、陸上クリニック	x	x
30	ベスト電器スタジアム	x	x	x	x	x	x	x	x
31	駅前不動産スタジアム	x	x	x	x	x	トレーニングルーム	x	x
32	里山スタジアム	里山サロン	x	里山ファーム、里山ドッグラン	x	x	x	x	障がい者支援施設
33	沖縄アリーナ	ショップ、カフェ	ソフトバンクの実証実験	x	x	x	x	x	x

### <調査参考URL>

No.	リーグ	施設	社会価値テーマ	項目	URL
15	NPB	横浜スタジアム	健康	一般利用	球場利用   横浜スタジアム
16	NPB	福岡PayPayドーム	経済活性化	付帯施設	BOSS E-ZO FUKUOKA
17	NPB	福岡PayPayドーム	経済活性化	周辺施設	MARK IS 福岡もちもち (マニ)
18	NPB	福岡PayPayドーム	経済活性化	周辺施設	【公式】福岡のホテルなら「L」
19	NPB	楽天モバイルパーク宮城	経済活性化	付帯施設	スマイルクラブパーク (rakute)
20	NPB	楽天モバイルパーク宮城	経済活性化	付帯施設	Rakuten STAY x EAGLE
21	NPB	楽天モバイルパーク宮城	地域コミュニティの強化	ボランティア	ボランティア活動・東北義勇
22	NPB	楽天モバイルパーク宮城	地域コミュニティの強化	スポーツイベント	【ご案内】2023シーズンもス
23	NPB	エスコンフィールドHOKKAIDO	経済活性化	付帯施設	HOKKAIDO BALLPARK
24	NPB	エスコンフィールドHOKKAIDO	地域コミュニティの強化	ドッグラン	ユニチャーム DOG PARK
25	NPB	エスコンフィールドHOKKAIDO	ビジネス/イノベーション	実証実験	新交通の実証実験「北広島
26	NPB	エスコンフィールドHOKKAIDO	子育て	子ども	キッズラボ ホールパークども
27	NPB	エスコンフィールドHOKKAIDO	医療	メディカルモール	【北海道ホールパークドッグ
28	NPB	エスコンフィールドHOKKAIDO	福祉	シニア向け賃貸	varus20220225.pdf   (s
29	NPB	エスコンフィールドHOKKAIDO	自然環境	自然環境	F VILLAGE GARDEN   (
30	NPB	明治神宮野球場	健康	ナイトヨガ	mhiw.go.jp/stf/newpa
31	NPB	明治神宮野球場	健康	一般貸出	一般貸出のご案内 (jinju.c
32	NPB	阪神甲子園球場	経済活性化	付帯施設	甲子園プラス (hanshin.co
33	NPB	阪神甲子園球場	経済活性化	周辺施設	667-1甲子園 (metlife

# スタジアム・アリーナが創出する社会価値のテーマ (1/2)

国内にある58個のスタジアム・アリーナを対象とした社会貢献活動調査の結果、スタジアム・アリーナが創出する社会価値を9つテーマを抽出した。それぞれの内容および主な事例は下記のとおりである。

	地域経済活性化	健康促進	地域コミュニティの強化	防災体制の強化
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>興行実施によりスタジアム・アリーナの周辺地域の事業者への収益</li> <li>非興行日を中心にスタジアム・アリーナやその付帯施設が<b>直接生み出す経済効果</b></li> <li>スタジアム・アリーナを<b>起点とした地域の再開発</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタジアム・アリーナの施設を地域住民が一般利用出来るように開放し、<b>運動の機会を提供</b>する</li> <li>各種スポーツスクールやフィットネスジムの展開し、<b>技術の向上や健康づくりに寄与</b></li> <li>付帯施設にチームドクターが関与する<b>クリニック等を併設</b>し、健康を促進する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタジアム・アリーナを起点に<b>地域住民の交流を促す場所の提供</b>や、<b>定期的なイベントを開催</b>する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタジアム・アリーナを災害時の<b>避難場所や遊水地として活用</b>する</li> <li>スタジアム・アリーナを災害時用の備品・食料等の<b>備蓄施設として活用</b>する</li> <li>スタジアム・アリーナを起点に<b>周辺住民の防災意識を高める活動</b>を行う</li> </ul>
主な事例	<ul style="list-style-type: none"> <li>併設される商業施設、宿泊施設の運営</li> <li>ショッピングモールなどの再開発事業を誘発</li> <li>企業・大学の移転</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設の一般利用開放</li> <li>スクール展開</li> <li>フィットネスジムの運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>農園コミュニティの運営</li> <li>催し物広場の提供</li> <li>地域マルシェ、フリーマーケットの実施</li> <li>ボランティア活動の募集</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政との提携</li> <li>避難所機能、遊水地機能</li> <li>災害時に備えた備蓄</li> <li>防災イベントの実施</li> </ul>
備考	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタジアム・アリーナに併設される小規模なカフェ、レストラン、ショップは価値創出の事例から除外</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>興行運営ボランティアも含む</li> <li>直接的にコミュニティ醸成を狙ったものに絞っている</li> </ul>	

## スタジアム・アリーナが創出する社会価値のテーマ (2/2)

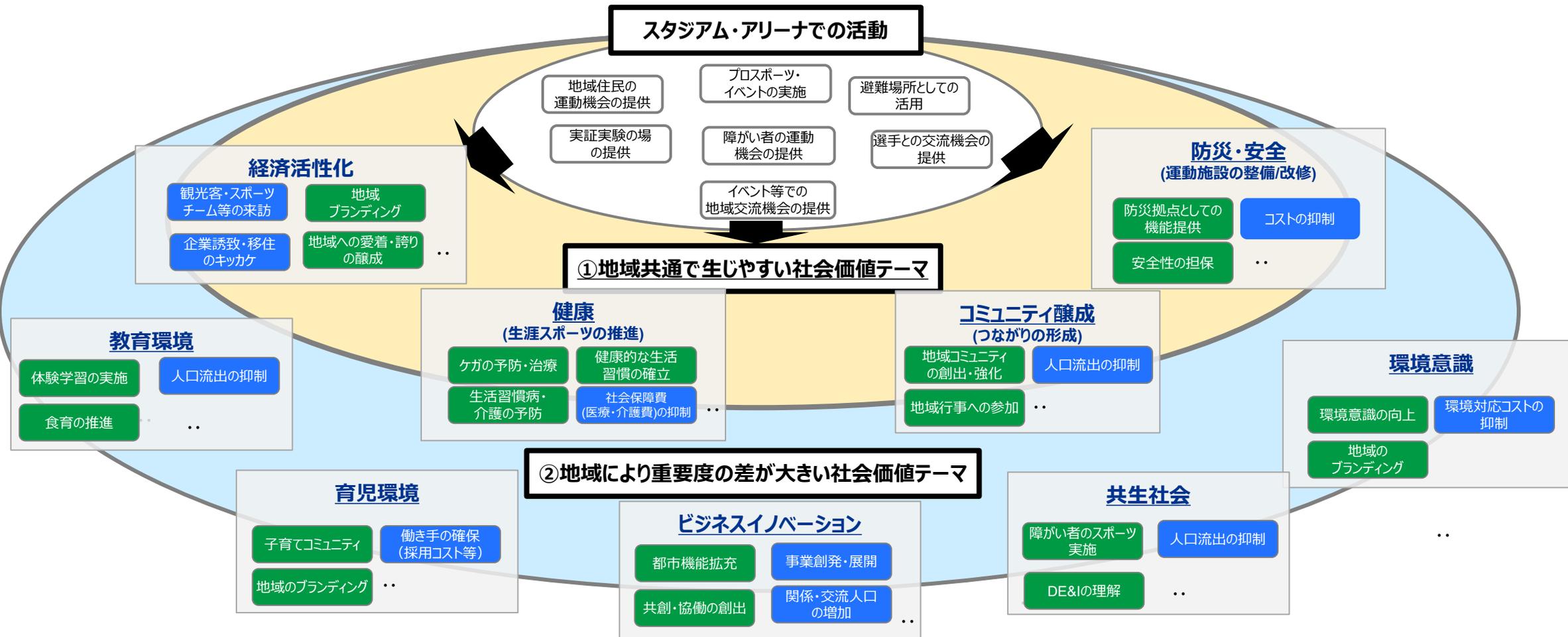
国内にある58個のスタジアム・アリーナを対象とした社会貢献活動調査の結果、スタジアム・アリーナが創出する社会価値を9つテーマを抽出した。それぞれの内容および主な事例は下記のとおりである。

	教育水準の向上	育児水準の向上	ビジネス・イノベーション	共生社会への貢献	環境意識への貢献
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタジアム・アリーナそのものを、体験学習等に<b>地域学生の教育に活用</b>する</li> <li>スタジアム・アリーナの一部を民間企業に貸し出し、<b>教育事業を展開</b>する</li> <li>スタジアム・アリーナを起点に<b>周辺に大学を誘致</b>する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタジアム・アリーナの場所を活用し、<b>子どもを預けるための保育園やこども園などの運営</b>を行う</li> <li>スタジアム・アリーナの場所を活用し、<b>有料・無料の子ども遊び場を提供</b>する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタジアム・アリーナの立地を活かし、<b>企業や個人に定常的な働く「場所」を提供</b>する</li> <li>スタジアム・アリーナの集客価値を活かし、<b>パートナー企業と先端技術の実証実験</b>を行う</li> <li>スタジアム・アリーナを起点に<b>イノベーションを創出するエコシステムを構築</b>する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタジアム・アリーナやその付帯施設で<b>障がい者支援の施設展開や活動</b>を行う</li> <li>スタジアム・アリーナにおいて共生社会に関する意識の醸成のためのイベント等を実施する</li> <li>障がい者がスタジアム・アリーナでスポーツを実施する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタジアム・アリーナを起点として<b>自然環境を整え、地域住民や来場者に環境意識の向上を促す</b></li> <li>スタジアム・アリーナを起点として<b>地域の環境活動イベント</b>を行う</li> </ul>
主な事例	<ul style="list-style-type: none"> <li>校外学習、職業体験の受け入れ</li> <li>学習塾やスポーツ教育プログラムの展開</li> <li>大学誘致</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保育園、こども園</li> <li>子ども広場、キッズルーム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オフィス、コワーキングスペースの提供</li> <li>パートナー企業との実証実験</li> <li>企業・大学誘致</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>障がい者就労支援</li> <li>共生社会の理解促進のためのイベント</li> <li>障がい者のスポーツ利用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サーキュラーエコノミーの推進</li> <li>環境保全を目的とした、自然との触れ合いの場の提供</li> <li>クリーンアップ活動、緑化推進</li> </ul>
備考			<ul style="list-style-type: none"> <li>パートナー企業との実証実験にはチームの存在が影響している</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>公園に位置、隣接するスタジアム・アリーナで「公園」が主体となる活動は除外</li> </ul>

# スタジアム・アリーナで創出される社会価値テーマのイメージ

スタジアム・アリーナにおいて創出される社会価値テーマは多様なものがあるが、①地域共通で生じやすい社会価値テーマと、②地域により重要度の差が大きい社会価値テーマがある。また、①地域共通で生じやすい社会価値テーマにおいても各地域によって重要度の濃淡がある。

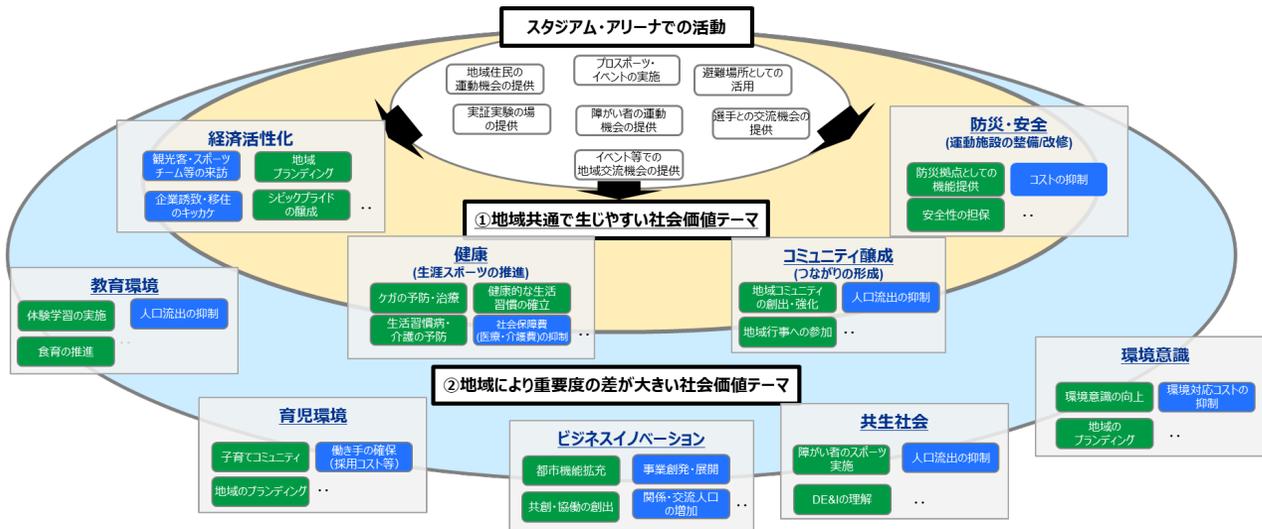
そのため、各スタジアム・アリーナは、それぞれの地域が置かれた状況や既存の取り組みとの関連性や相乗効果や各スタジアム・アリーナのスペックを考慮して、創出したい社会価値テーマを検討することが重要である。



# スタジアム・アリーナで創出される社会価値の二次的成果

9つの社会価値テーマとその成果\*1とは別に、「該当するロジックモデルの主要成果\*1を達成した結果実現する成果であり、他にも多様な要因が影響を及ぼす成果」を「社会価値の二次的成果」と定義した。地域への愛着・誇りや都市のブランドイメージはスタジアム・アリーナの創出効果であるが、これらの効果は直接的に向上させるものではなく、様々な施策により醸成されるものであり、9つの社会価値テーマを向上させることで二次的に向上するものと考えた。

\*1 成果とは各社会価値テーマに関する活動の推進によって実現したい効果である。また、主要成果はその中でも重要視したい、長期成果のことである。



地域への愛着・誇り

地域への愛着・誇りとは住民が持つ、都市に対する誇りのような感情である。地域への愛着・誇りが醸成されることで、定住率が上がるなどの効果が期待される。

都市のブランドイメージ

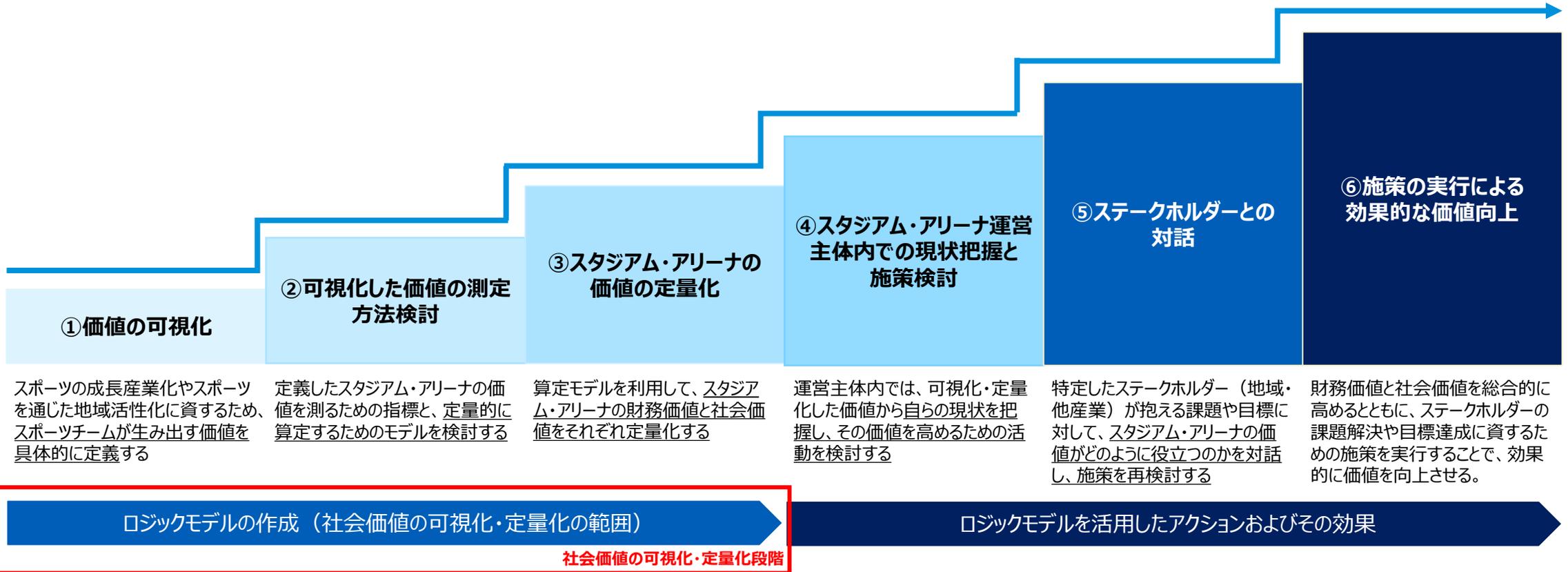
都市のブランドイメージとは住民が該当の都市に対して持つポジティブなイメージのことであり、移住率の向上などの効果が期待される。

03-2

# 社会価値の可視化・定量化のための ロジックモデル

# スタジアム・アリーナにおける社会価値の活用に向けたアプローチ

下記図表は、スタジアム・アリーナが創出する社会価値を活用するために必要な、①価値の可視化から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。下記図の通り、ロジックモデルはスタジアム・アリーナの価値を向上させるための手段であり、ステップ④～⑥でステークホルダーとの対話を通じて価値向上を目指すために利用される。



出所：日本政策投資銀行「スポーツの価値算定モデル調査」を基に作成

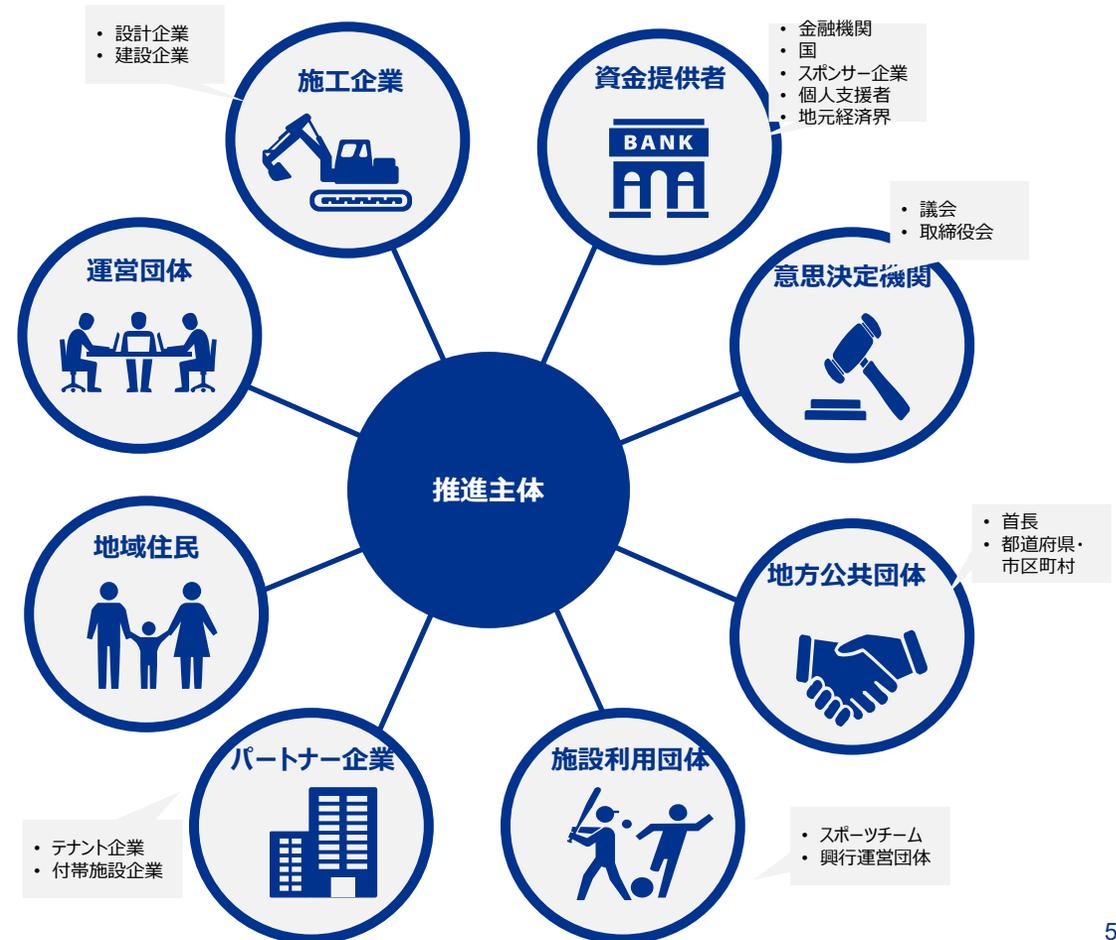
# アプローチ実施前作業 – 社会価値活用の目的とステークホルダー検討

**社会価値の活用に向けたアプローチを実施する前に社会価値を活用する目的、および目的を達成するために誰と対話を実施すべきか検討する必要がある。**例えば、スタジアム・アリーナを新設する際に、地域に対してスタジアム・アリーナの公益性を理解してもらう場合は議会や地域住民といったステークホルダーが対話の対象になると想定される。

## 社会価値活用の目的

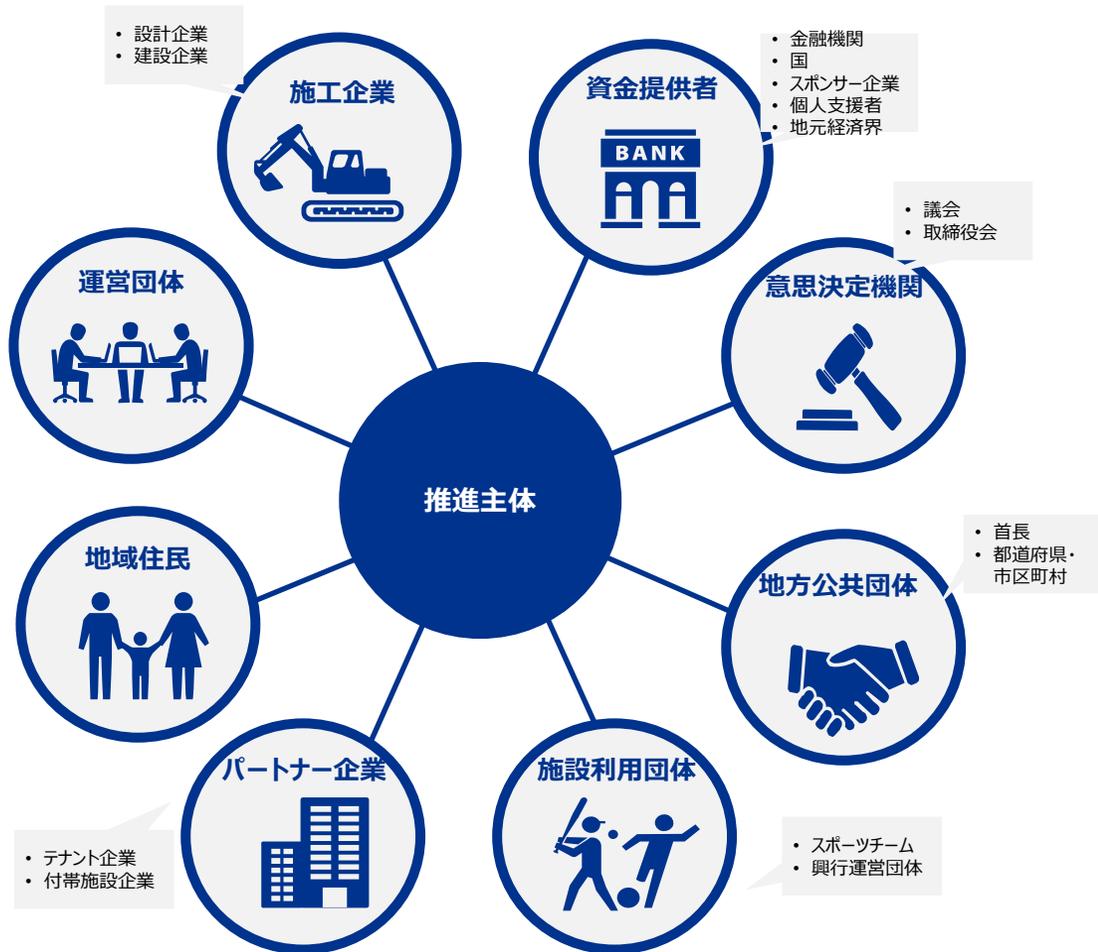
#	社会価値活用の目的 (例)	想定される対話相手
1	地域に対して公益性を理解してもらうことで、地域に持続的な支援を実施してもらいたい	地方公共団体、意思決定機関、地域住民
2	スタジアム・アリーナが創出する、財務的な価値以外の価値を認識してもらうことで、より多くの資金を調達したい	資金提供者、意思決定機関
3	想定しているスタジアム・アリーナの整備・運営を実現するため、施工会社、運営団体とコミュニケーションできる土台が欲しい	施工企業 運営団体
4	スタジアム・アリーナを利用してもらうために、ともに創出していける価値を示していきたい	パートナー企業 施設利用団体、地域住民

## スタジアム・アリーナ整備における主なステークホルダー



## (参考) ステークホルダーの定義

前ページに記載した、各ステークホルダーの定義は以下の通り。推進主体はスタジアム・アリーナの整備や運営段階において計画を策定し、推進する主体のことであり、スキームによっては地方公共団体、施設利用団体、運営団体などと重なる場合も存在する。



ステークホルダー名	定義	例
推進主体	スタジアム・アリーナの整備計画を推進する主体のこと。運営段階においては運営団体の決定や運営計画の方向性決定などを行う。スキームによって、地方公共団体や民間企業が該当する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方公共団体</li> <li>民間企業（SPCなど含む）</li> </ul>
資金提供者	スタジアム・アリーナ整備・および運営段階において、寄付、補助金、スポンサー料の提供といった形で資金面で整備および運営を支持する自治体・法人・個人。	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融機関</li> <li>国</li> <li>スポンサー企業</li> <li>個人支援者</li> <li>地元経済界</li> </ul>
意思決定機関	スタジアム・アリーナに関する、重要な決断（建設可否など）を実施する機関。民設の場合は取締役会、公設の場合は議会などが該当する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>議会</li> <li>取締役会</li> </ul>
地方公共団体	スタジアム・アリーナが整備される地域の地方公共団体。公設の場合は整備を推進（推進主体と同義）し、民設の場合は民間企業が実施する整備をサポートすることで、地域が持つ課題の解決を行う。	<ul style="list-style-type: none"> <li>首長</li> <li>都道府県・市区町村</li> </ul>
施設利用団体	プロスポーツチームなど興行開催を目的とする団体以外の非興行目的の団体も含む。また、スポーツ関連だけでなく、各施設の利用が想定される他団体も含む。	<ul style="list-style-type: none"> <li>スポーツチーム</li> <li>興行運営団体</li> </ul>
パートナー企業	スタジアム・アリーナ内部および付帯施設に出店する企業や資金提供以外の方法で関わる（テクノロジーやノウハウの提供など）企業のこと。	<ul style="list-style-type: none"> <li>テナント企業</li> <li>付帯施設企業</li> </ul>
地域住民	スタジアム・アリーナが存在する地域の住民。	
運営団体	スタジアム・アリーナの運営を行う団体。推進主体がそのまま運営を行う場合もスキームによっては発生する。	
施工企業	スタジアム・アリーナの設計や建設を行う企業。	<ul style="list-style-type: none"> <li>設計企業</li> <li>建設企業</li> </ul>

## 社会価値の活用に向けたアプローチに必要な実施内容

前述した、スタジアム・アリーナにおける社会価値の活用に向けたアプローチで必要な実施内容の詳細に関しては以下の通りである。別添「スタジアム・アリーナにおける社会価値活用の手引き」には以下アプローチに従って社会価値の活用の方法など、より実践的な内容を記載している。

スタジアム・アリーナにおける社会価値の活用に向けたアプローチ	実施内容詳細
①価値の可視化	<ul style="list-style-type: none"> <li>事前作業にて検討されたビジョンなどをもとに、対象のスタジアム・アリーナにおける、創出したい社会価値テーマの定義を整理する。</li> <li>社会へのインパクト（アウトカム）を時系列に定義した上で、必要な活動と、社内資源を整理する。</li> <li>実現したいアウトカムの中から、スタジアム・アリーナの意義に直結するような、重要視したい長期成果を決定する。</li> </ul>
②可視化した価値の測定方法検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>成果を表す指標とその指標の測定方法を検討する。</li> <li>財務価値と、社会価値の中でも定量指標（金銭指標、金銭代理指標）の場合は算定モデルを作成する。</li> </ul>
③スタジアム・アリーナの価値の定量化	<ul style="list-style-type: none"> <li>事前に検討した各指標の測定方法に従ってデータを収集する。また、構想時など過去データがない場合は予測値を設定する。</li> <li>定量指標については、収集したデータと、各指標の算定モデルなどをもとに価値の定量化を行う。構想時など過去データがない場合は算定モデルをもとに価値の量の予測を実施する。</li> </ul>
④スタジアム・アリーナ運営主体内での現状把握と施策検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>定量化を実施した後に、目標値との比較などの実施による現状の把握、および目標達成のための課題分析を行った上で、今後の施策のブラッシュアップや新たな目標値の設定を実施する。</li> </ul>
⑤ステークホルダーとの対話	<ul style="list-style-type: none"> <li>分析した内容を各ステークホルダーに報告し、今後の方針を検討・決定する。また必要であれば施策の再検討をする。</li> </ul>
⑥施策の実行による効果的な価値向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>決定した方針に従って施策を実施することで価値を向上させる。</li> </ul>

凡例

本章での記載範囲

本報告書では03章内に具体的な内容を記載

本報告書では04章内に具体的な内容を記載

## (参考) スタジアム・アリーナにおける社会価値活用の手引きの構成

別資料である、社会価値活用の手引きでは、活用方法や実践的な活用例を記載することで、スタジアム・アリーナにおける社会価値の活用に向けたアプローチに沿って、事業者が社会価値の活用を実施できるような内容となっている。また、本事業内で作成したロジックモデル集は本資料の第4章内に記載されている。そのため、本報告書では社会価値を活用するためのポイントを絞って記載している。

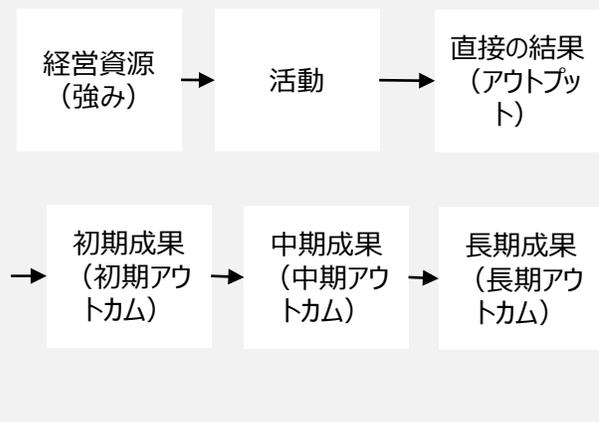
章No.	章タイトル	記載内容
01	前提事項	各担当者が社会価値を活用する前に理解しておくべき、本書の目的やスタジアム・アリーナが創出する価値の定義についてまとめている。
02	社会価値の活用手順とその活用場面	社会価値の活用方法について理解するための章。具体的には、社会価値を活用するために必要な事前準備、社会価値の活用に向けたアプローチ内の実施作業、およびそれら作業の実施が有効である、活用場面の想定例について記載している。
03	社会価値の活用アプローチの実践	社会価値を事業者が実際に活用する際に参照すべき章であり、内容としては、アリーナを例にとった、社会価値の活用に向けたアプローチを実際に行っている。
04	ロジックモデル集	事業者がスタジアム・アリーナが創出する価値について可視化・定量化する際に必要な社会価値テーマごとのロジックモデルや指標、算定モデルなどを記載している。本章の内容は事業者がカスタマイズして利用することができるようなロジックモデルのテンプレートの形となっている。

# ①価値の可視化ーロジックモデルおよび作成例（健康テーマ）

価値の可視化を行う際にロジックモデルを作成することが有効である。ロジックモデルとは事業が成果を上げるために必要な要素を体系的に図式化したものであり、スタジアム・アリーナが創出する社会価値の成果を上げるために発生する効果や必要な活動を洗い出すことに適している。

## ロジックモデルの定義

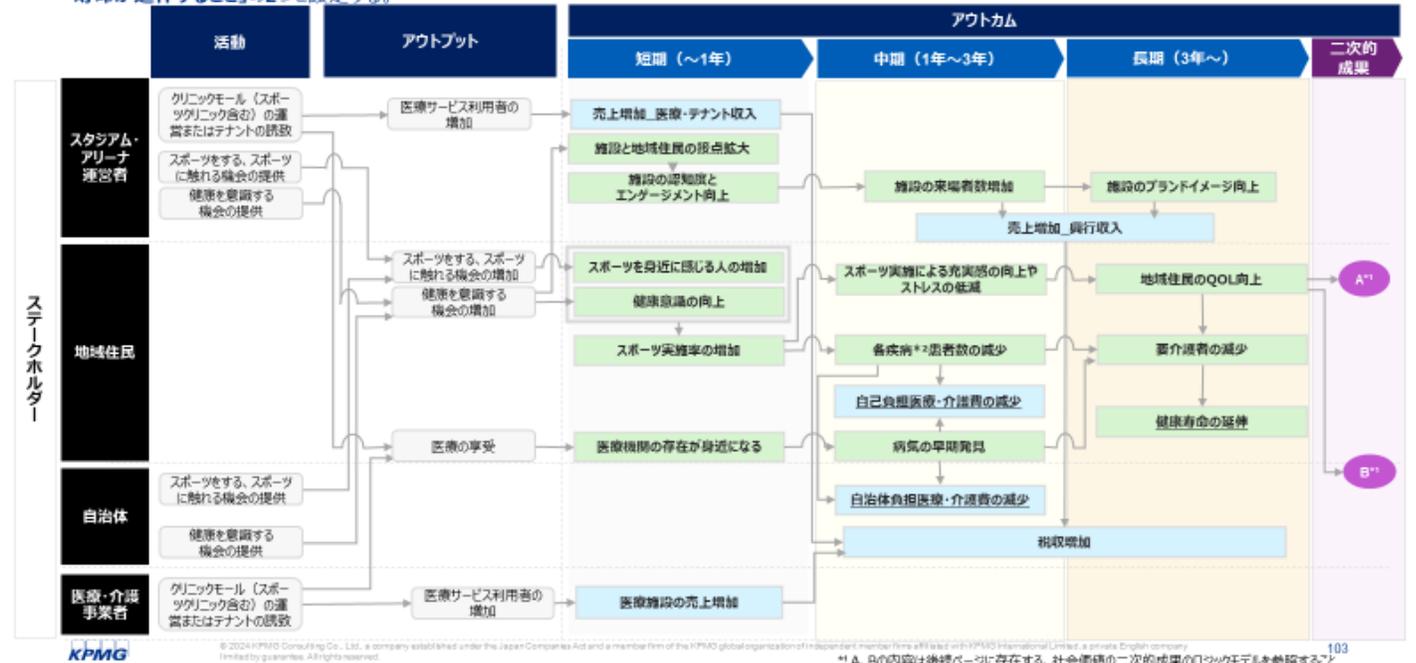
ロジックモデルとは、「もし~こうならば、こうなるだろう」という仮説のもと、資源、活動、直接の結果、成果を繋ぎ合わせたもので、事業が成果を上げるために必要な要素を体系的に図式化したものである。それぞれのロジックは十分な蓋然性を持つものとして作成される。



## ロジックモデル作成例

### ロジックモデル（健康促進）ー ロジックモデル

主要成果は、「自治体や個人負担医療費・介護費が削減されること」および「地域の人々の健康寿命が延びること」の2つを設定する。



\* A, Bの内容は後続ページに存在する。社会価値の二次的 成果のロジックモデルを参照すること  
\* 代表例としては生活習慣病、精神疾患、認知症

## ②可視化した価値の測定方法検討－指標に関する考え方（1/2）

ロジックモデルを作成し、社会価値を定量化するためには指標を設定する必要がある。各種指標に関してはスタジアム・アリーナが所在する地域の現状、および指標の測定容易性や客観性など以下観点についても併せて考慮した上で設定すべきである。

#	観点	内容	補足説明
①	測定容易性	測定の継続性を重視すること (測定が困難・コストがかかる指標は選択しない。)	継続して測定することが重要であるため、誰もが測定できるような測定容易な指標が望ましく、コスト（工数）がかかる指標の選択は極力避ける。
②	客観性	恣意性が介入しにくい指標を重視すること	貨幣換算などを行う際には前提となる計算式や単価を設定する必要がある。当該計算式および単価に恣意性が入ると、指標の信頼性を損ねる恐れがある。
③	定性評価	アンケートの活用も可能な範囲で行うこと	アンケート調査は工数がかかるが、定性的な内容を定量化するには必要不可欠であるため、可能な範囲で実施するか、既に官公庁や自治体が同様の調査を実施していないか確認する。
④	有効性/重要性	アウトプット（説明）を意識したものとする こと	ロジックモデル上で重視している指標や説明者が理解しやすい指標を採用する。例えば、自治体内で重視している指標や、貨幣換算された指標などが挙げられる。

## ②可視化した価値の測定方法検討－指標に関する考え方（2/2）

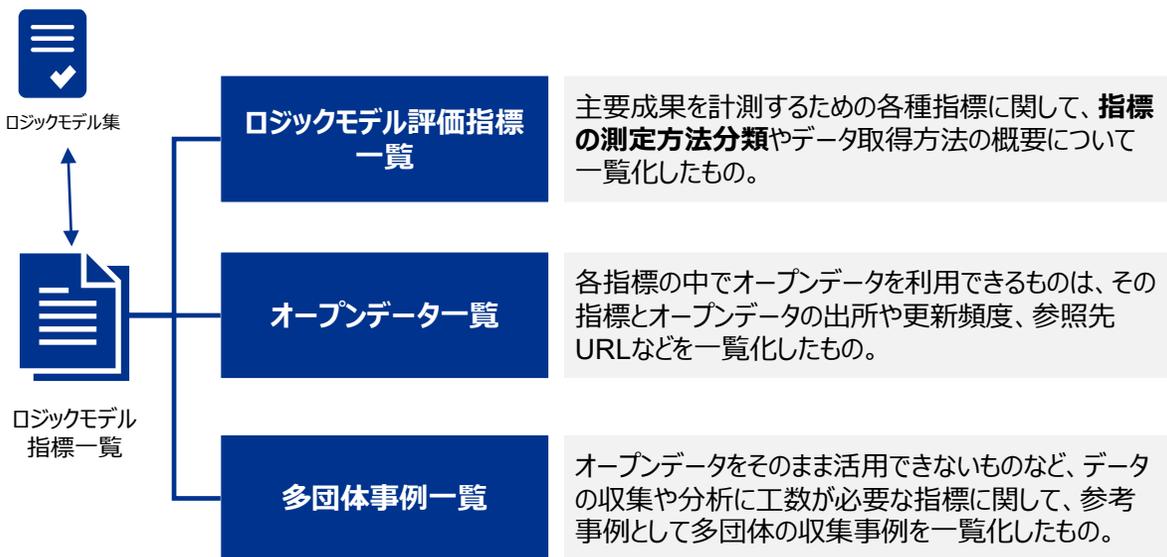
前述の通り、④有効性/重要性を考慮すると、説明の対象者が価値の大きさを理解しやすく、効果を直接算定できる**金銭指標**を用いることが最も望ましいと考える。また、効果を直接算定できない場合、**金銭代理指標**を用いて測定することも考えられる。一方で、信頼性のある算定方法や代理指標を設定できない場合は、**定性指標**を用いて測定することが望ましい場合も多く存在すると考えられる。

指標名	指標の定義	メリット	デメリット	指標例
金銭指標	ロジックモデル上生じた効果に対して、当該効果により得られる、または抑制することができる金銭的価値を直接算定できる指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 比較評価できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 信頼性のある算定方法の前提を構築できない可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「スポーツ実施率向上」という効果に対して、削減をすることができる医療費削減金額</li> </ul>
金銭代理指標	インパクトを金銭価値に換算するために、代替的に使用する指標 同等の効果を創出するために支払われる額を基に算定される	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 幅広く金銭換算することができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 信頼性のある代理指標を設定できない可能性がある</li> <li>● 指標の一部のみしか設定できないことがある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 防災機能を持つアリーナに対して、同等の防災機能を持つ建物を賃借した場合の金額</li> </ul>
定性指標	金銭指標または金銭的代理指標を設定することが困難または不適切であるが、既に一般化されている指標で各自治体でもKPIになっているような定性指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 実態に沿った指標を設定できる</li> <li>● 金銭換算できなくても一般化されている指標であれば比較できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 金銭価値ではないので、比較評価ができない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ソーシャルキャピタル、子育てしやすいまちだと思ふ人の割合</li> </ul>

## (参考) ロジックモデル指標一覧の構成

指標の測定方法、および価値の算定方法を検討する際、別資料「ロジックモデル指標一覧」の利用も有効である。当該資料には、ロジックモデル集に記載されている各指標の測定が容易となるオープンデータの内容や多団体での実施事例などが指標ごとに一覧化されている。

### ロジックモデル指標一覧の構成



### 指標の取得方法分類

		データ測定容易性			
		高			低
		オープンデータ活用	団体保有データ利用	データの計算	新規データ獲得
測定方法		インターネット上で公開されている、データを取得し、そのまま活用する	スタジアム・アリーナ運営主体や各自治体内部で保有していると想定されデータをそのまま活用する	データをそのまま利用するのではなく、計算など、加工した上でその結果をデータとして活用する	アンケート調査などを新たに実施することで指標に用いることができるデータを新規で獲得する
対象指標(例)		<ul style="list-style-type: none"> <li>健康寿命の延伸</li> <li>学力指標の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スポーツスクール参加者数</li> <li>地域住民のイベント参加者数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>税収増加（経済波及効果）</li> <li>避難所としてスタジアム・アリーナを利用した場合の金銭代理指標</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市の機能拡充</li> <li>地域住民の防災意識の向上</li> </ul>
留意事項		都道府県別など、欲しいデータの粒度では存在しない可能性あり	データとして集計していない場合は、新たな集計が必要	-	既に自治体でアンケートなど実施済みの場合は別途の実施不要

## ②可視化した価値の測定方法検討－スタジアム・アリーナが創出する社会価値サマリー (1/2)

ロジックモデル集の作成・精緻化を行う中で、最終的に9つのテーマ（医療は健康と統合）のステークホルダー（受益者）、主要成果、結果指標、プロセス指標を以下の通り整理した。ステークホルダー別にみると、スタジアム・アリーナが多様なステークホルダーに対して価値を創出することが可視化された。

テーマ*1	ステークホルダー*1	主要成果*1	指標分類	結果指標	(参考) プロセス指標
地域経済活性化	自治体	・自治体の税収（住民税や固定資産税）が上昇すること	金銭指標	・税収増加	・来場者数 ・地価の上昇
	地域住民	・地域の雇用が創出されること	金銭指標	・雇用の増加	・地元地域外からの来場者数 ・スタジアム・アリーナ内の事業者数 ・観光入込客数
健康・医療	自治体/地域住民	・自治体や個人が負担する医療費や介護費が削減されること	金銭指標	・自己負担/自治体負担医療費や介護費の削減	・スポーツ実施率 ・スタジアム・アリーナの観戦者数 ・スタジアム・アリーナ内の運動プログラム参加者数
	地域住民	・地域の人々の健康寿命が延伸すること	定性指標	・健康寿命の延伸	
地域コミュニティ	地域住民	・地域コミュニティが醸成され、地域活動意識の高まりや地域活動への参加者が増えること	定性指標	・ソーシャルキャピタル向上	・地域住民の来場割合 ・地域内活動団体数 ・スタジアム・アリーナで実施するボランティア活動への参加者数
防災	自治体	・防災拠点としての利用により、自治体の歳出（追加コスト）が抑制されること	金銭代理指標	・自治体の歳出（追加コスト）抑制	—
	地域住民	・地域住民の防災意識が向上すること	定性指標	・地域住民の防災意識の向上（例：食料・飲料水を備蓄している住民の割合、訓練等参加者率）	・地域住民の防災イベントへの参加者数

\*1 テーマ、ステークホルダー、主要成果に関しては、①価値の可視化段階で整理を行うこと。

## ②可視化した価値の測定方法検討 – スタジアム・アリーナが創出する社会価値サマリー (2/2)

テーマ*1	ステークホルダー*1	主要成果*1	指標分類	結果指標	(参考) プロセス指標
教育	学生	・協調性ややり抜く力が向上すること	定性指標	・非認知能力の向上	・スポーツスクールの参加者数
	学生	・学習活動の意欲が向上すること	定性指標	・学力指標の向上	・学習体験への参加者数 ・学習施設への参加者数
子育て	子育て世代の住民	・子育ての悩みを共有できる知り合いや子ども同士で友人が増えること	定性指標	・子育てコミュニティの形成	・スタジアム・アリーナを日常的に利用する子どもの数 ・親子イベントの参加者数
	子育て世代の住民	・子育て世代がキャリアを継続できる選択肢が増えること	定性指標 <b>金銭代理指標</b>	・待機児童数の減少 ・キャリア継続による年収影響	・スタジアム・アリーナの付帯施設の託児サービスの利用者数
ビジネス・イノベーション	パートナー企業	・新サービスが社会へ定着すること	<b>金銭指標</b>	・新サービスによる売上増加	・スタジアム・アリーナにおける実証実験数
	自治体	・自治体の都市機能が拡充すること	定性指標	・都市の機能拡充 (例：生活利便性や快適性に関する指標)	・スタジアム・アリーナを活用した企業と自治体との街づくり連携数
共生社会	自治体	・障がい者が自立をすること	<b>金銭代理指標</b> 定性指標	・自治体の社会保障費の減少や税収の増加 ・障がい者の就労数	・障がい者支援施設が生み出す、障がい者の就労数
	地域住民	・地域住民の共生社会に対する意識が向上すること	定性指標	・地域住民の共生社会への意識の向上 (例：障がい者に対する理解が進んでいると感じる住民の割合)	・障がい者支援施設の利用者数 ・障がい者支援施設が生み出す、障がい者の就労数
自然環境	地域住民・来場者	・地域住民および来場客の自然環境意識が向上すること	定性指標	・地域住民および来場客の自然環境意識の向上	・環境問題に関するスタジアム・アリーナ/企業/自治体間での取り組み件数 ・スタジアム・アリーナ内におけるゴミ排出量/リサイクル率
	自治体	一人当たりゴミ排出量削減/地域のリサイクル率の向上	定性指標	・一人当たりゴミ排出量の削減と地域のリサイクル率の向上	・スタジアム・アリーナ内における環境に関するイベントの参加者数

\*1 テーマ、ステークホルダー、主要成果に関しては、①価値の可視化段階で整理を行うこと。

## ②可視化した価値の測定方法検討 – スタジアム・アリーナが創出する社会価値サマリー (二次的成果)

都市のブランドイメージと地域への愛着・誇りは、それ自体を向上させるためにスタジアム・アリーナの施策を行うものではなく、様々な社会価値テーマの実現によって達成されるものと考えためプロセス指標にも「各テーマの結果指標の達成」を整理した。

テーマ	ステークホルダー	主要成果	指標分類	結果指標	(参考) プロセス指標
都市のブランドイメージ向上	自治体	・スタジアム・アリーナがあることにより、都市のブランドイメージが向上すること	定性指標	・移住率	・都市ブランドイメージの向上 ・各テーマの結果指標の達成
地域への愛着・誇り	個人	・スタジアム・アリーナがあることにより地域住民の地域への愛着・誇りが向上すること	定性指標	・地域への愛着・誇り	・各テーマの結果指標の達成
	自治体	・スタジアム・アリーナがあることにより地域住民の定住率が向上すること	定性指標	・定住率	・地域への愛着・誇りの向上 ・各テーマの結果指標の達成

## (参考) ロジックモデル集における社会価値の二次的成果の取り扱い

二次的成果に関しては多様な要因（テーマ）の影響を受けるものであり、各社会価値テーマが実現されることによって達成する価値であるため、本事業ではテーマと指標は設定したが、ロジックモデルの作成等は実施していない。しかしながら、二次的成果の達成が必達事項である地域の場合は二次的成果を創出するために必要な中間成果（9つの社会価値テーマから得られるもの）を定義した上で下記のように可視化することが望ましいと考えられる。

### 二次的成果の取り扱い

#### Point

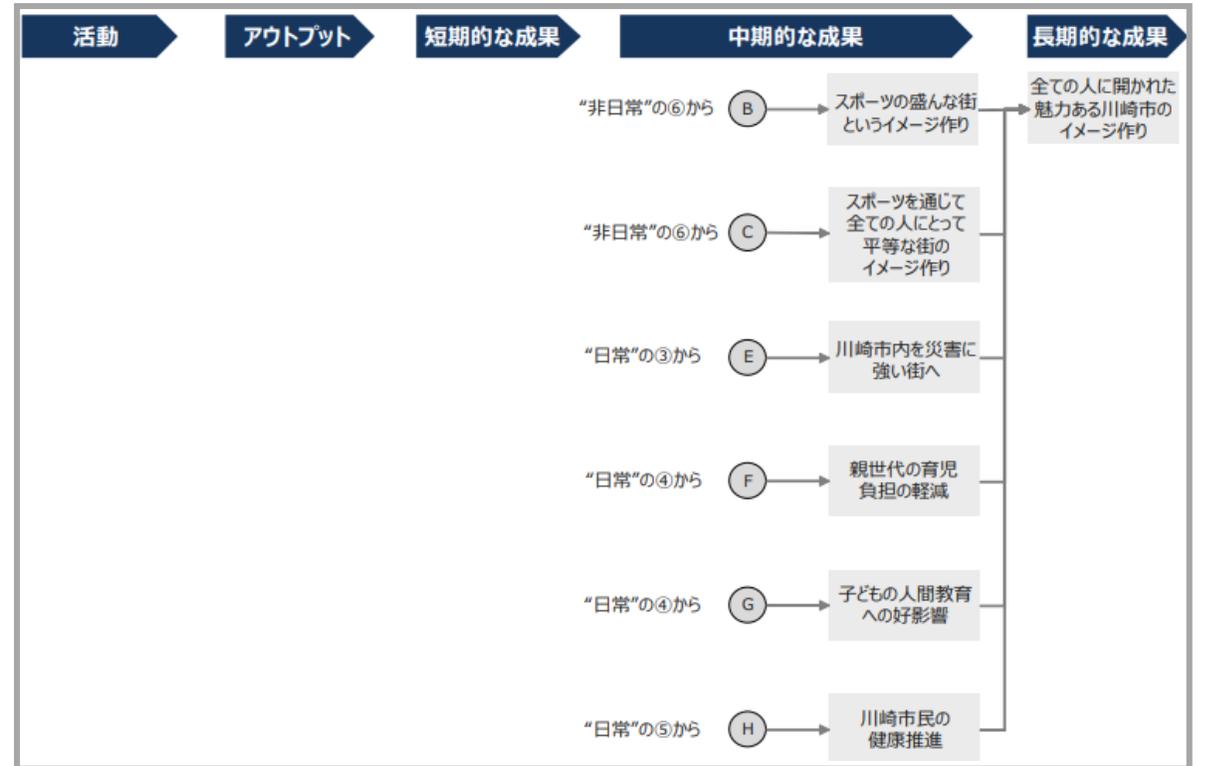
#### 多様な要因の存在

- 二次的成果は多様な要因（テーマ）の影響を受ける
- 影響を及ぼしている要因を特定することが重要
- 該当するロジックモデル内で効果測定を行わない
- その上で、必要に応じて分析を行い、最終指標と中間表の設定を実施

#### 事例

- 右記は川崎市の都市イメージに関するロジックモデルだが、6つのテーマが関連している
- 都市イメージを改善するためには、川崎市にとってどの項目が重要か判断して指標を設定することが求められる

等々力陸上競技場・川崎フロンターレの日常の活動から、「全ての人に開かれた魅力ある川崎市のイメージづくり」に繋がるロジックモデル



出所：日本政策投資銀行「スタジアム・アリーナおよびスポーツチームがもたらす社会的価値の可視化・定量化調査」P.42より抜粋

### ③スタジアム・アリーナの価値の定量化 – 定量化の実施方法と各ステークホルダーの役割

価値の可視化を行い、価値の測定方法（指標）の検討や算定モデルの作成が完了した後は、実際に価値を定量化するステップに入る。スタジアム・アリーナの構想時、運営時において、定量化を行う際には各ステークホルダーが協力して①データの収集、および②価値の定量化を行うことが望ましい。

		①データの収集		②価値の定量化	
		実施主体*1	実施作業	実施主体*1	実施作業
構想段階	推進主体		<ul style="list-style-type: none"> <li>基本的に構想の推進主体が定量化の前提となるデータを収集する。</li> <li>構想段階では当該スタジアム・アリーナに関するデータは存在しないため、他スタジアム・アリーナの社会価値創出事例などを確認し、価値の予測の元となる、参考値を収集する。</li> </ul>	推進主体	<ul style="list-style-type: none"> <li>予測が可能な指標に関しては、前段で定義した、価値算定モデルを用いてスタジアム・アリーナが整備により、創出される価値の予測を行う。 (例：防災機能の金銭代理指標)</li> </ul>
	地方自治体		<ul style="list-style-type: none"> <li>地域に関するデータについて集める。 (例：経済波及効果の前提となる自地域内の自給率)</li> </ul>		
運営段階	運営団体		<ul style="list-style-type: none"> <li>基本的には定量化を行うためのデータを運営主体が収集する。</li> </ul>	運営団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本的には取得した情報をもとに価値の定量化を行う。</li> <li>オープンデータをそのまま引用する指標や計算、集計が必要になってくる指標がそれぞれ存在することが想定される。</li> </ul>
	興行主体		<ul style="list-style-type: none"> <li>特に公設公営や公設民営（ホームチーム非関連）の場合は、興行の実施に関するデータを収集する。(例：観戦者数)</li> </ul>		
	地方自治体		<ul style="list-style-type: none"> <li>定性評価に必要な地域住民の意識に関するデータ等、地域に関するデータをアンケートの実施により収集する。(例：防災に関する意識)</li> </ul>		

\*1 実施主体は既に記載しているステークホルダーの定義に準拠する。

04

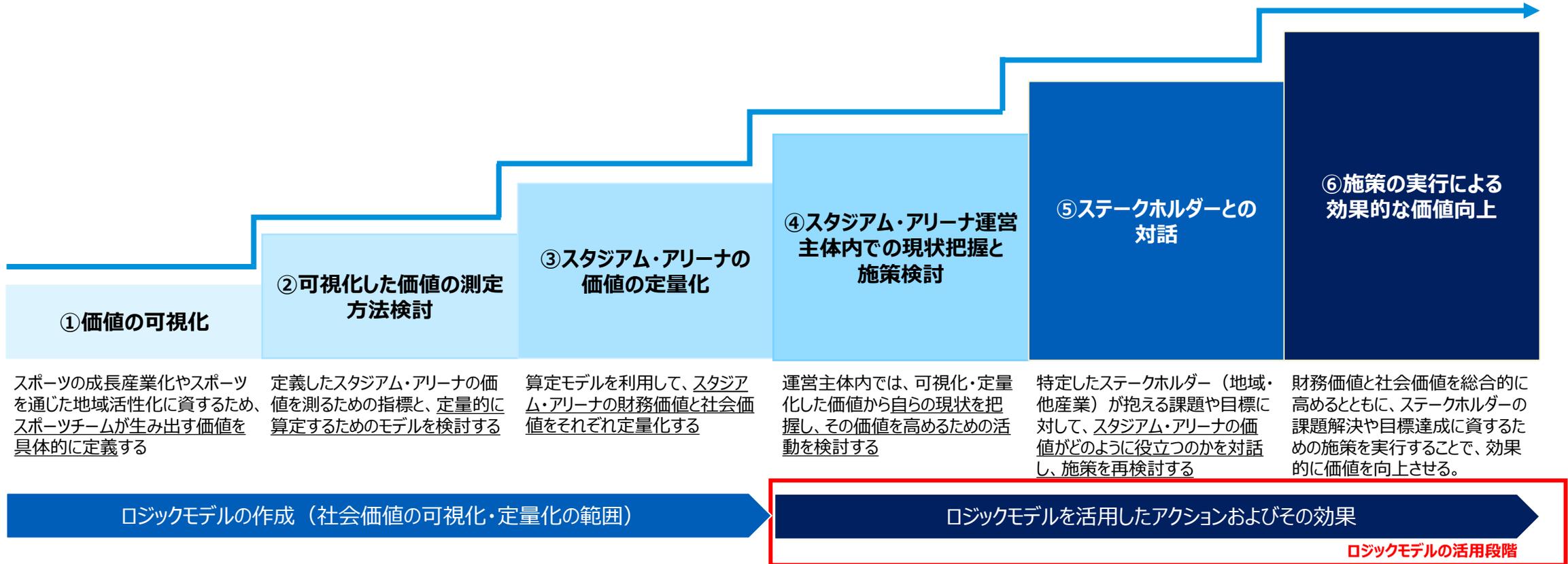
## 社会価値を中心とした価値の具体的活用方法の検討

04-1

## ロジックモデルの活用方法

# 【再掲】スタジアム・アリーナにおける社会価値の活用に向けたアプローチ

本章では、ロジックモデルの活用方法検討として、主に下記図表における④～⑥の内容について説明を行う。



出所：日本政策投資銀行「スポーツの価値算定モデル調査」を基に作成

# 【一部再掲】スタジアム・アリーナ整備プロセスにおけるステークホルダー

スタジアム・アリーナ整備プロジェクトにおけるステークホルダーは以下の通り。スタジアム・アリーナが社会価値を創出し、スタジアム・アリーナ自体の価値を高めるためには各ステークホルダーと適切なタイミングで対話を実施していくことが必要である。

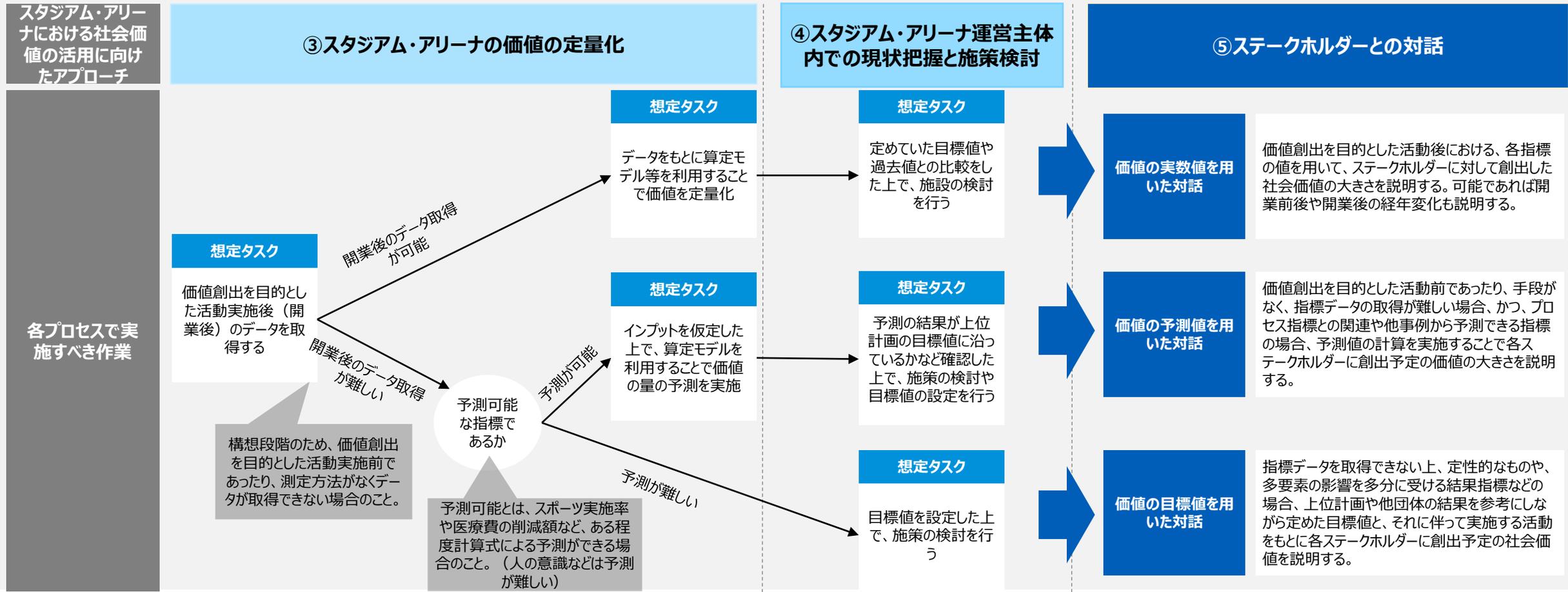


ステークホルダー	対話の目的	主な対話フェーズ*1
資金提供者	資金提供によって、持続的なスタジアム・アリーナプロジェクト運営を行うため	構想・計画
意思決定機関	整備許可を得て、持続的な支援を実施してもらうため	構想・計画
地方公共団体	必要ならば政府・他自治体との連携も実施しながら地域の課題を解決できるような施設とするため	構想・計画・運営
施設利用団体	使いやすく、満足度の高い施設にすることで稼働率の高い施設にするため	構想・計画・運営
パートナー企業	パートナー企業の価値を最大化できる施設にするため	構想・計画・運営
地域住民	地域住民に支持され、地域にとって必要不可欠な施設にするため	構想・計画
運営団体	持続的に発展し、あるべき姿に近づくための円滑な運営を行うため	構築・運営
施工企業	理想としている施設を形にもらうため	設計・構築

\*1 スポーツ庁 スタジアム・アリーナ改革ガイドブック内記載の「スタジアム・アリーナ整備プロジェクトの基本プロセス」より設定

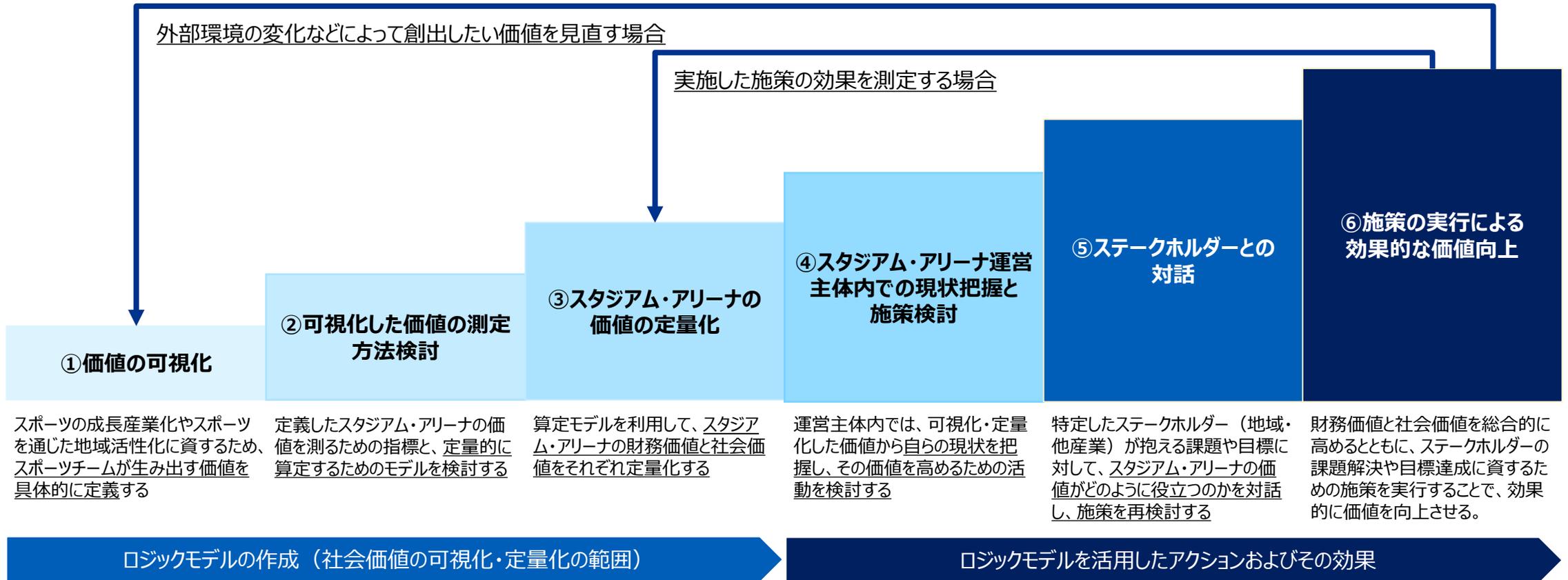
### ③～⑤社会価値を用いた各ステークホルダーとの対話方法

社会価値の活用に向けたアプローチの③～⑤の作業は、データの取得可否や指標の性質により、異なってくるのが想定される。例えば、開業後のデータが取得可能な場合はそれらのデータを④「スタジアム・アリーナ運営主体内での現状把握と施策検討」のステップで目標値や過去値と比較した上で、⑤「ステークホルダーとの対話」のステップでは、実際に価値を計測した、実数値を用いてステークホルダーと対話を行うことが想定される。



## ⑥施策の実行による効果的な価値向上

施策を実行することにより、スタジアム・アリーナが創出する社会価値を効果的に向上させるためには、活動を実施していきながら実施内容を定期的に見直していく必要がある。そのためには施策を実行していく中で、測定が可能なタイミングで③「価値の定量化」ステップを再度実施したり、創出すべき価値が外部環境の変化などによって変わる場合は①「価値の可視化」ステップに立ち戻って実施する必要がある。



04-2

## 社会価値の想定活用場面

## スタジアム・アリーナ整備プロセスにおける社会価値の活用シーン（構想・計画）

スタジアム・アリーナを新たに整備するプロセスの中で、構想、および計画段階で社会価値を用いた対話が有効であると想定される利用シーンについて以下に記載した。スタジアム・アリーナの創出する社会価値を各ステークホルダーへ説明することで理解を得て、資金を調達する場合や推進主体が新スタジアム・アリーナで整備する施設機能や活動内容を検討する際にも有効であると考えられる。

フェーズ (大分類)	フェーズ (小分類)	#	利用シーン（例）	社会価値の活用方法	対話相手
構想	組織立上げ	1	自治体など、各ステークホルダーに対して新スタジアム・アリーナの建設意義を理解してもらうことで <b>新設への機運を高めたい場合</b>	社会価値の可視化、および価値量の予測を行うことで創出できる価値とその大きさをステークホルダーに意識してもらう	地方公共団体、資金提供者、パートナー企業
	目的	2	整備の目的に社会的な意義が含まれていて、 <b>目的の合意形成を各ステークホルダーと実施したい場合</b>	創出したい社会価値テーマに関して、ロジックモデルを用いた可視化を実施して対話を行う	地方公共団体、施設利用団体 資金提供者、パートナー企業
	目標	3	整備の社会的な目的を達成するための <b>目標値を設定することで具体的な活動プランに落とし込んでいきたい場合</b>	創出したい社会価値テーマの指標をロジックモデル集や指標一覧を参照して設定した上で活動レベルに落とし込んでいく	地方公共団体、施設利用団体
計画	収益構造把握/改善	4	ホームチームの参画や他興行イベントによる収益を見込み、 <b>各興行団体と協力して創出できる価値を検討したい場合</b>	創出したい社会価値テーマに関して、ロジックモデルを用いた可視化を実施して対話を行う	施設利用団体、パートナー企業
		5	付帯施設などを併せて整備することで、 <b>多機能化を目指す中、どの機能を整備すべきか検討していきたい場合</b>	ロジックモデル上でスタジアム・アリーナが創出したいアウトカムから逆算してアウトプットや活動を決めていく	パートナー企業、施工企業
	効果分析/リスク分析	6	<b>財務的な効果だけでなく、社会に対する効果やリスクについて明らかにしたい場合</b>	創出されるであろう社会的なポジティブ/ネガティブな価値の可視化と価値量の予測を行う	パートナー企業、施工企業
	事業方式/資金調達方式	7	税金を投入する場合や地域への悪影響が発生する場合など、 <b>地域住民や議会に新スタジアム・アリーナ整備に対して理解してもらう必要がある場合</b>	創出されるであろう社会価値の可視化、および価値量の予測を行い、施設の公益性を理解してもらう	地域住民、意思決定機関
8		<b>投資に対する社会的効果を明らかにすることで、パートナー企業や国などから整備資金を調達していきたい場合</b>	創出されるであろう社会価値を可視化、および価値量の予測を行う	資金提供者	
設計～ 運営				P.76参照	

## 具体的な想定活用シーン（構想・計画段階）

社会価値の利用シーンの中で、構想・計画段階で活用することにより効果が表れると想定されるケースを以下に記載した。構想・計画段階においては、資金調達や建設の可否に影響を与えるステークホルダーとの合意形成に効果があると想定される。

### # 7 地域との合意形成

<b>社会価値の活用主体</b>	推進主体、地方公共団体
<b>活用が必要と想定される背景</b>	以下の通り、地域にとって不利益が生じる場合が想定される <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 整備により、地方債などを発行して、投下することによる将来世代における負担増</li> <li>2. 整備のために推進主体に対して地方自治体が免税措置を実施するなど本来得られる税収入からの低下</li> <li>3. 整備によって環境問題などのネガティブ影響が発生するなど、地域の生活に対する悪影響</li> </ol>
<b>活用によるメリット</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>反対運動などの抑制</u> 地域住民が不利益を被ることで、発生する住民による訴訟などの発生リスクを説明によって抑制することが可能</li> <li>2. <u>施設の持続可能性向上</u> 地域住民に理解されることで、普段から利用してもらえるようになるだけでなく、議会などにも価値ベースで説明を行うことで、財務的に良好ではない場合でも、公益性について認知してもらえるため、施設の継続的な活用が可能</li> </ol>
<b>可視化・定量化のポイント</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 地域負担による資金調達の場合、地域が受益者である価値の創出を重視すること</li> <li>• ネガティブ影響についてもできる限り可視化・定量化すること</li> <li>• ネガティブ影響の発生が予測される場合、専門家なども交えた対話を実施すること</li> </ul>

### # 8 国、企業などからの整備資金調達

<b>社会価値の活用主体</b>	推進主体
<b>活用が必要と想定される背景</b>	地元自治体に財源がない場合などにおいて、国、企業、金融機関などから、投資という形だけでなく、補助金や寄付といった形で資金調達を実施する必要がある場合などが想定される
<b>活用によるメリット</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>特定分野における補助金の利用</u> 特に防災や健康など特定の分野向けの補助金や債券の利用などを国に申請する際、その分野に関する価値が創出されることを示すことが可能</li> <li>2. <u>財務面以外の投資価値証明*1</u> スタジアム・アリーナ自体の財務価値以外にも金銭指標や金銭代理指標で定量化したり、その他価値を創出することにおける影響を理解してもらうことで、資金調達元に投資を促すことが可能</li> </ol>
<b>可視化・定量化のポイント</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 資金調達先が求めるであろう社会価値テーマを把握した上で、当該テーマの価値を重点的に示すこと</li> </ul>

\*1資金調達の例に関してはP.75を参照すること

## (参考) 社会的な側面への投資実施例

社会価値の活用のメリットとして、国や企業などから資金調達を得られることが想定される。本ページでは、スタジアム・アリーナが創出する社会価値に期待して投資が実施された今治里山スタジアムの事例を紹介する。しかしながら、投資につながった事例は少ないため、今後事例を創出していくことが課題と考えられる。

非財務価値を評価した資金調達例

スタジアム名	今治里山スタジアム
資金調達先	株式会社伊予銀行、愛媛信用金庫
概要	今治里山スタジアムを運営する、株式会社今治.夢スポーツと子会社である、株式会社今治.夢ビレッジが実施する事業活動の中で、ESG・SDGsへの取り組みを通じた企業価値向上に対して、資金調達先とサステナビリティ・リンク・ローンを締結した。
サステナビリティリンクローンとは	<p>サステナビリティ・リンク・ローンとは、借り手がサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット（SPT）と呼ばれる、指標において達成すべき野心的な水準を達成することを奨励するローンであり、各水準の達成度合いにより、金利などの融資条件が優遇されるものである。具体的には、以下が流れとなる。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 借り手側の包括的な社会的責任に係る戦略で掲げられたサステナビリティ目標とSPTsとの関係が整理される</li> <li>② 事前に定められた、重要業績評価指標（KPI）で測定される適切なSPTsによってサステナビリティの改善度合いを評価・測定される</li> <li>③ 融資後にレポートを提出することで改善度合いの透明性を担保する</li> </ol>
備考	一部事業活動については実施できていないものの、株式会社今治.夢スポーツの事業が生み出す社会価値を可視化・定量化するために、ロジックモデルを作成した上で、社会的投資収益率（SROI）の計算を実施している。

出所：  
今治.夢スポーツ公式サイト  
環境省 グリーンファイナンスポータル

## スタジアム・アリーナ整備プロセスにおける社会価値の活用シーン（設計～運営）

スタジアム・アリーナを新たに整備するプロセスの中で、設計、建設、および運営段階で社会価値の可視化・定量化を活用することが有効であると想定される場面について以下に記載した。特に運営段階では、計画段階で策定した社会価値を持続的に生み出すためであったり、大規模改修やスキーム変更などで新たに施設の価値説明が必要な場合などに社会価値の活用が有効である。

フェーズ (大分類)	フェーズ (小分類)	#	利用シーン (例)	社会価値の活用方法	対話相手
設計	—	1	スタジアム・アリーナが創出したいアウトカムについて理解してもらうことで、 <b>価値を創出しやすいデザインや機能にしていきたい場合</b>	社会価値の可視化の中でアウトカムとそれに伴う活動を洗い出すことで、施設のデザインや付帯すべき施設・機能について理解してもらい、公募段階で提案いただく。	施工企業
建設	—	2	建設時に計画変更などが必要になった場合、 <b>創出したい価値ベースで計画の優先度などを判断していただきたい場合</b>	社会価値の可視化の中でアウトカムとそれに伴う活動の結びつきを理解してもらうことで、施設や機能の整備に優先度をつけていただく	施工企業
運営	運営団体公募	3	<b>財務的な観点だけでなく、社会的な観点からも施設の運営を行っていただきたい場合</b>	社会価値の可視化の中でアウトカムとそれに伴う活動を洗い出すことで、目指したいアウトカムを創出するための運営内容を公募段階から提案いただく	運営団体
	運営計画策定	4	短期・長期計画の策定段階において、運営団体が財務価値だけでなく、 <b>社会価値的なこれまでの効果を検証した上で、今後の取り組みを方針付けたい場合</b>	これまで創出した社会価値の評価を行った上で、ロジックモデルや指標、目標値を見直し、今後の運営計画をたてる	推進主体、自治体など（運営委託元）
	改修計画策定	5	施設の改修や建て替えなどに資金や承認が必要で、各ステークホルダーに <b>施設の必要性を公益性の観点から理解していただきたい場合</b>	社会価値の可視化と、これまで創出してきた社会価値を定量化することで公益性の高い施設だということを表す	資金提供者、意思決定者
	スキーム見直し	6	<b>所有を官から民に変更する場合や運営のスキーム（コンセッションなど）を変更することで安定した施設の活用を行いたい場合</b>	社会価値の可視化と、これまで創出してきた社会価値を定量化することで公益性の高い施設だということを表す	資金提供者、意思決定者

## 具体的な想定活用シーン（運営段階）

社会価値の活用シーンの中で、運営段階で活用することにより効果が表れると想定されるケースを以下に記載した。運営段階においては、社会価値を継続的に創出していくために運営団体と会話する場合や、施設利用の継続、改修、建て替え、スキーム変更など新たに説明が必要な場合における、手段として利用可能と想定される。

### # 3 運営団体との認識合わせ

<b>社会価値の活用主体</b>	推進主体、地方公共団体（施設運営委託元）
<b>活用が必要と想定される背景</b>	構想時などに社会価値の創出を推し進めてきたものの、運営段階において、実際に社会価値創出のための活動を行う際に、活動主体である、運営団体とスタジアム・アリーナの目指すべき姿などについて認識合わせを行う必要がある
<b>活用によるメリット</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>社会価値を重視する運営団体の選定</u> 公募段階から、スタジアム・アリーナが創出すべき社会価値について開示しておくことで、理念に共感した運営団体を募集、選定することが可能</li> <li>2. <u>社会価値創出を念頭に置いた運営体制</u> 社会価値を継続的に創出するために、社会価値の活用に向けたアプローチを継続的に実施していく必要があるが、例えば指標の取得など、社会価値を創出するために必要な作業を念頭に置きながら、運営体制の構築や運営計画の策定を実施することが可能</li> </ol>
<b>可視化・定量化のポイント</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社会価値の定量化のために必要な指標と指標の取得方法を明らかにした上で、運営団体は社会価値の活用に向けたアプローチが可能な運営計画、業務プロセスに落とし込むこと</li> </ul>

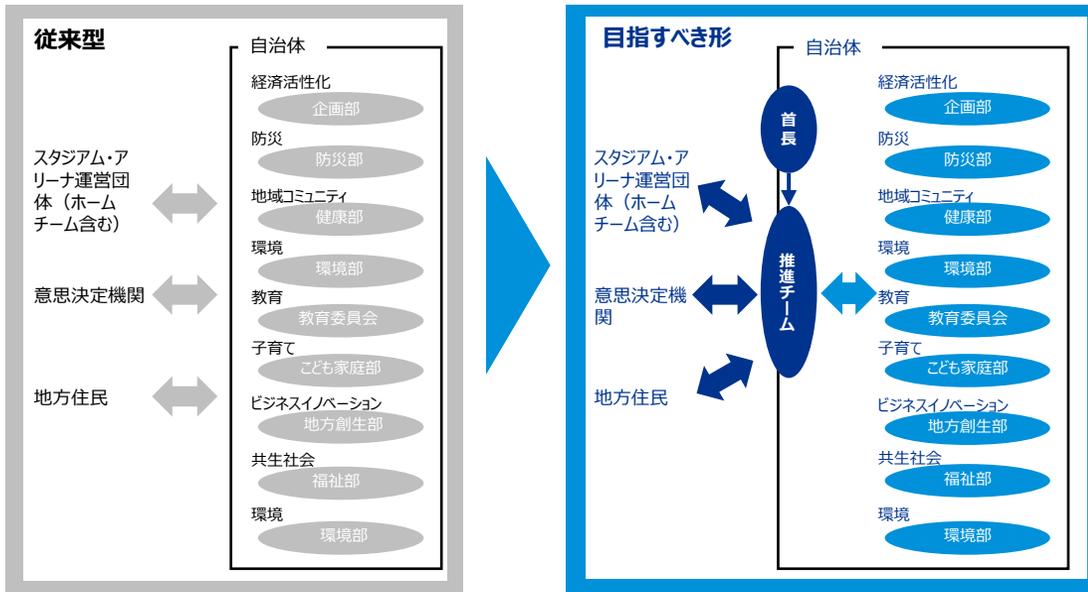
### # 5 改修に向けた公益性の説明

<b>社会価値の活用主体</b>	推進主体、運営団体
<b>活用が必要と想定される背景</b>	<p>以下要因などでスタジアム・アリーナが財務価値ベースで判断されることで改修や建て替えなどに必要な資金や理解を得ることが難しくなってきた場合に活用が有効である</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 近隣に他施設が建設されたことによる財務価値の下落</li> <li>2. 建設・運営を主導・指示していた首長の交代</li> <li>3. 建設・運営を支えていた事由やコンセプトの消滅（国スポの実施など）</li> </ol>
<b>活用によるメリット</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>公益性説明による施設の必要性周知</u> ロジックモデルなどを用いた社会価値を可視化・定量化することで、財務価値面以外でもスタジアム・アリーナに価値が存在することを周知し、施設継続や改修、建て替えに向けた資金の改修が可能となる</li> </ol>
<b>可視化・定量化のポイント</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 改修が行われていない場合と行われる場合の比較などを用いて価値を可視化・定量化すること</li> </ul>

## (参考) 社会価値の活用を促進する組織体制

各ステークホルダー間でスタジアム・アリーナが創出する、社会価値をロジックモデルを用いて検討するにあたり、ステークホルダー間でのコミュニケーションコストを最小限にすることが重要であると考え。特に地方自治体においては所轄部署がテーマによって多岐にわたるため、下記記載の通り、首長の強いリーダーシップの下に担当課を設置することによる、スタジアム・アリーナの建設、および運営時における、円滑なコミュニケーションを図ることが重要である。

イメージ



自治体体制事例

スタジアム・アリーナ名	アオーレ長岡	佐賀アリーナ
自治体名	新潟県長岡市	佐賀県
自治体・担当課名	市民協働課 アオーレ長岡交流係	佐賀サンライズパーク整備推進課
管理者名	NPO法人ながおか未来創造ネットワーク	SAGAサンシャインフォレスト
特筆事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>構想時は、「市民協働」、「中心市街地活性化」という強固なビジョンにより議会や住民への説明を実施。</li> <li>元々は管財課が管理をしていたが、市民協働課が管理することで市民のための施設運営が容易になった。</li> <li>NPO法人ながおか未来創造ネットワークが、長期にわたり運営を行っているため、長期的な目線での運営が実施可能。</li> <li>当該法人は、週1回の定例会に加え同じくアオーレ長岡内で勤務しているため、日常的なコミュニケーションが可能。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>構想時は、「SAGAスポーツピラミッド構想」という強固な理念を持って、経済波及効果等の数値も利用して議会や住民への説明を実施。</li> <li>佐賀県では佐賀サンライズパーク整備推進課が担当。技術系や事務系の職員を1つの組織にまとめたことにより、設計・建設時の各ステークホルダーとのコミュニケーションもスムーズに実施された。</li> <li>SAGAサンシャインフォレストと整備推進課の間で定期的なミーティングを実施。また必要である場合、佐賀市の担当者との会議も実施。</li> </ul>

04-3

## 社会価値活用における留意事項ーネガティブ影響の考慮

## スタジアム・アリーナ建設にかかるネガティブ影響の調査手法

ロジックモデルを用いた社会価値の活用における留意点として、スタジアム・アリーナが創出するネガティブ影響の考慮が挙げられる。社会価値を定量的に測定する際、影響が甚大かつ、定量的に計測可能なものに関しては、創出価値からマイナスすることも考えられるが、本報告書においては、ネガティブ影響を極力最小化させるために、スタジアム・アリーナが創出すると想定されるネガティブ影響と当該影響に対する対応事例について調査を実施した。

### ■スタジアム・アリーナが創出するネガティブ影響の調査ステップ

1

#### 調査対象スタジアム・アリーナの選定

構想段階や建設を断念したスタジアム・アリーナにおける反対意見も調査するため、既に調査を行っていた、B1、J1、NPBの既存スタジアム・アリーナに加えて、Bリーグ（B1,B2）、Jリーグ（J1,J2,J3）、NPBのチームの新スタジアム・アリーナ構想もリストアップした。

2

#### 反対意見の収集

Step1で調査した、スタジアム・アリーナの建設構想時における、反対意見を収集した。基本的に記事やテレビニュースなど、報道された内容に関して、反対意見と定義した。

3

#### ネガティブ影響への対応事例調査

左記で明らかになった主要な反対意見に対して対応した事例の調査を実施した。事例に関してはスタジアム・アリーナだけでなく、一般的な再開発事業、その他イベントにおける対応事例も一部含んでいる。

## 04.社会価値を中心とした価値の具体的活用方法の検討

## スタジアム・アリーナ建設時に寄せられた反対意見

近年のスタジアム・アリーナ建設時に寄せられたものとしては、環境や地域住民の生活に関わるものが主に寄せられた。寄せられたものの中には、ネガティブ影響のみとは限らないものや、建設場所を再検討することで回避できるものも存在しているため、今回の対応事例調査においては、それらを除いた、下記1～5番までの反対意見に関して具体例の調査を実施した。

#	主な反対理由	反対理由詳細	スタジアム・アリーナ名	改善施策例	関連する社会価値テーマ
1	森林（樹木）の破壊	自然があった箇所にスタジアム・アリーナが新設されることで環境破壊につながる	新明治神宮野球場（仮称） エスコンフィールド北海道	・緑化推進*1 ・サーキュラーエコノミー推進*1	環境
2	生態系への影響	建設により、水質や地盤の汚染による天然記念物などの生態系への影響が発生する	サンガスタジアム by KYOCERA 浜松ドーム（仮称）	・関係団体との合意形成	環境
3	近隣への騒音	興行開催による音や人が密集することでの騒音により近隣住民へ被害が起きる	東静岡アリーナ（仮称） さいたま市アリーナ（仮称）	・防音性の高い壁やサッシ ・応援方式の規制	健康・地域コミュニティ
4	近接道路の渋滞	興行開催により、道路の交通量が増えることで渋滞が発生し、住民に影響を及ぼす	エスコンフィールド北海道 新豊橋市総合体育館（仮称）	・徒歩来場へのポイント付与 ・パークアンドバスライド	環境
5	自治体内のゴミの増加	スタジアム内やスタジアムの周辺にゴミが発生することで環境や景観へ影響が発生する	東静岡アリーナ（仮称）	・リユースカップ/ボトルの利用 ・ゴミ収集活動	環境
6	ランドマーク/遺産の消滅	建設予定地に地域のランドマーク的存在が存在する場合、消滅してしまう恐れがある	明治神宮野球場 エスコンフィールド北海道	N/A	N/A
7	景観の悪化	スタジアム・アリーナが建設されることで、周辺の景観が崩れてしまう恐れがある	エディオンピースウィング広島 新白波スタジアム（仮称）	N/A	N/A
8	するスポーツの場の減少	運動公園内に建設することで既存の「する」スポーツ施設が減少してしまう可能性がある	新ニッパツ三ツ沢球技場（仮称）	N/A	健康
9	防災設備としての機能不備	地盤が悪かったり、海沿いの建設予定地の場合、防災設備として機能しない恐れがある	豊橋市アリーナ（仮称） 浜松ドーム（仮称）	NA	防災

\*1 根本的な対策ではないが、環境のマイナス面を補う施策であり、施策の内容については、すでに他ページに記載済みであるため、本アジェンダでは割愛

## 生態系への悪影響問題解消のための対策事例

サンガスタジアムの新設の際に、「アユモドキ」への悪影響が心配されたため、専門家会議を形成し、建設予定地の変更など、必要な施策を実施した。その後、住民から「アユモドキ」の生態系保全を理由とした公共支出の差し止め裁判が実施されたが、専門家会議の実施による、関係団体との合意形成が功を奏し、結果的に請求は棄却された。

### ■サンガスタジアム by KYOCERAの対策事例

#### 専門家会議内容

審議会等名	亀岡市都市計画公園および京都府立京都スタジアムに係る環境保全専門家会議
担当課室名	文化スポーツ部文化スポーツ施設課
議論する事項	亀岡市都市計画公園および京都府立京都スタジアムの予定地およびその周辺の希少種であるアユモドキを含む自然環境の保全に必要な調査や対策に関すること
開催回数	本会議 43回、ワーキンググループ会議120回超
専門家会議内で取り組んだ事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 京都スタジアム整備場所の移転 同会議の座長からの提言を受け入れ、亀岡市都市計画公園から亀岡駅北都市計画事業整備地に整備予定地を変更</li> <li>② スタジアム整備工事による自然環境への影響対策 コンクリート打設量を減らすことで地下水への影響を抑制するなど、環境対策を検討、実施</li> <li>③ 継続的なモニタリング 地下水に対する影響など、調査を実施したものの、水質や工事による個体群への影響が不明瞭なところも多いため、継続的に検証・評価ができるよう、モニタリング計画を作成し、工事期間のモニタリングを実施</li> <li>④ 広域的なアユモドキの保全対策 スタジアム周辺地帯だけでなく、京都府や亀岡市全体として保全に取り組むべく、ラバーダムの修繕など、必要な対策について取りまとめた</li> </ul>

#### アユモドキ裁判事例

概要	亀岡市の住民である原告が、京都府および亀岡市が事業主体となっている、京都スタジアム（仮称）を建設する整備事業に関して、経済的合理性や生態系保全を理由に公金支出の差し止めを求めた住民訴訟（本ページでは経済的合理性の内容に関しては割愛）
原告側の主張	本件事業は天然記念物であるアユモドキの生存を脅かし、その保存に影響を及ぼす行為等に該当し、本件事業に公金を支出することは文化財保護法 125条 1項等に違反する
判決	請求棄却
判決理由（要約）	専門会議および第三者委員会が、環境評価を了承して本件工事の着手が認められたことや、原告側の新たな主張についても十分な証拠があるとはいえず、本件事業の実施により、アユモドキの現状を変更し、又はその保存に影響を及ぼすことを認めるに足りる証拠はないため
	出所： 山本敏弘（京都府文化スポーツ部）「京都スタジアム整備とアユモドキ保存計画」 最高裁判所「判例」

## 騒音問題解消のための施策事例

騒音問題の解消のために、騒音をスタジアム・アリーナ外に出さないようなソフト・ハード面の施策を実施することが可能である。Jリーグ・ヴィッセル神戸のホームスタジアムである、ノエビスタジアム神戸では以下施策を講じることで騒音問題を最小限にしており、以下施策はエディオンピースウイング広島建設においても参考にされている。

### ■ ノエビスタジアム神戸の騒音対策事例

ハード/ソフト	#	改善施策	施策詳細	アリーナへの横展開	他スタジアム事例
ハード	1	広範囲に対する屋根の設定	観客席全面に屋根を設置することで声出し応援による騒音の被害を最小限にする	×	パナソニックスタジアム吹田
	2	防音性の高い扉の設置	スタンドに設置される扉やサッシの防音性を高めることでスタジアム外への音漏れを防ぐ	○	N/A
	3	高性能スピーカーの設置	音が広がりにくいスピーカーを採用することで、場内アナウンスの音漏れを防ぐ	○	パナソニックスタジアム吹田
	4	観客席配置の変更	住宅地が密集するエリアに近接する方角からホームチームの応援席を遠ざけることで応援による騒音被害を減少させる	○	N/A
ソフト	5	応援方式の時間的規制	21時以降の鳴り物応援禁止をサポーターに協力依頼することで応援による騒音被害を減少させる	○	東京ドーム 楽天モバイルパーク宮城

出所：  
広島県「サッカースタジアムについて示されている懸念点に対する考えかた」

## 渋滞問題解消のための施策事例

渋滞問題の解消のために実施されている施策のうち、交通容量拡大策は整備に時間やコストがかかり、実現可能性は財政によって異なると考えたため、比較的整備費用が安く、実現可能性が高いと想定される、交通需要の調整に関する施策についてまとめた。交通需要の調整施策の中には交通量全体を抑制するものと、交通需要のピークを抑制するものが見られた。

### ■各地の渋滞問題対策事例

大分類	中分類	小分類	#	改善施策	施策詳細	実施スタジアム・アリーナ
交通需要の調整 (交通行動の効率化)	交通量の抑制	乗用車以外の代替手段の提供	1	シャトルバスの運営	周辺の主要地点から有料、または無料のシャトルバスを試合開始前後に整備することで、乗用車以外の手段の利便性を向上させる	エスコンフィールド 北海道
			2	パーク&ライドの実施	スタジアム・アリーナから少し離れた箇所に大型駐車場を設けてさらにシャトルバスなど交通機関を整備することで、スタジアム周辺の交通量を減少させる	金沢スタジアム
		乗用車以外の利用メリット創出	3	徒歩来場者へのインセンティブ付与	自家用車以外での来場者に対してポイントやグッズを配るなど、特典を観客に与えることで代替手段の利用を促す	シティライトスタジアム
		乗用車利用のデメリット創出	4	駐車場の事前予約制	駐車場を事前予約制にするなど、駐車場利用にかかる手続きをあえて複雑にすることで乗用車の利用を抑制する	エスコンフィールド 北海道
			5	駐車場の未設置	スタジアム・アリーナ周辺にあえて駐車場を整備しないことで公共交通機関の利用を促進する	佐賀アリーナ
			6	ロードプライシングの実施	スタジアム・アリーナ周辺の有料道路を時間によって金額を変更させることで、交通量の減少を図る	N/A (東京オリンピック)
	交通需要ピークの抑制	-	7	待機者へのインセンティブ付与	退場時など、一時的な交通需要の増加を防ぐため、退場のタイミングで待機に協力した観客に対してポイントなどインセンティブの付与を行う	ノエビアスタジアム 神戸
交通容量拡大策 <sup>*1</sup>	-	-	8	新道路の建設	すでに新設されている、きたひろしま総合運動公園線に加え、渋滞対策として、国道274号線と接続する西裏線バイパス整備を進行中	エスコンフィールド 北海道

## ゴミ増加問題解消のための施策事例

ゴミ増加問題の解消に向けた取り組みとしては、スタジアム・アリーナ内で発生するゴミの削減施策、および興行開催によって、人が密集することで増加が危惧される、スタジアム・アリーナ外のゴミ増加に対する対策が存在している。

カテゴリ	3R	#	施策名	施策内容	実施チーム名*1
スタジアム・アリーナ内	リデュース	1	タンブラー利用の促進	スタジアム売店を利用する際にタンブラーを持ち込むと50円の割引を受けられる。ビールの売り上げに対するタンブラーの使用率は一試合当たり40%であった	ベガルタ仙台（Jリーグ）
	リユース	2	リユースカップ/食器利用の促進	スタジアム売店の販売価格に一定金額デポジットを上乗せして販売し、カップや食品の再利用を促進した。これまでに、使い捨て食器を使用した場合と比べて、約7,985tの削減を実施した	ヴァンフォーレ甲府（Jリーグ）
	リサイクル	3	エコステーションの設置	エコステーションを設置し、ごみの分別回収を実施。紙コップや割り箸、ペットボトルを資源として分別回収することで、リサイクルを可能にするだけでなく、必要になったゴミ袋の数が、観客1,000人あたり、平均25.5袋から2005年度には平均19.7袋にまで減少した。	ベガルタ仙台（Jリーグ）
		4	不用品からのグッズ作成	選手が使用しなくなったユニフォームやファンから回収した不用品を繊維レベルまで分解。その繊維を使用してグッズを新たに作成した	北海道日本ハムファイターズ（NPB）
		5	循環型食器の利用	ホームゲーム開催時のスタジアムグルメの店舗で循環型食器『edish』を使用し、そのごみを堆肥化。その堆肥を米づくりに活用。そして出来た米を県内の子ども食堂に寄付を実施した	いわてグルージャ盛岡（Jリーグ）
スタジアム・アリーナ外	その他	6	ゴミ拾い	「大宮クリーン大作戦」として、ホームタウンの美化を目的とした大宮駅周辺の清掃活動を行う。毎月第4水曜日を中心に活動しており、これまでに約500回の清掃活動を実施。	大宮アルディージャ（Jリーグ）

出所：  
JFS「サッカースタジアムから広がる環境配慮の取り組み」  
環境省「Cool Choice」  
埼玉県「大宮アルディージャ 具体的な活動内容の詳細」

04-4

# 社会価値評価の発展に向けた今後のアプローチ

## 社会価値評価の発展に向けて必要な今後のアプローチ

財務価値とともに社会価値が評価され、結果的にスタジアム・アリーナの価値をステークホルダーに理解してもらうためには、まず、社会価値の活用方法の整理が必要であり、本報告書内で一部整理がなされている。今後は、当整理を出発点として、社会価値の可視化・定量化を経て、活用事例を増やしていく必要がある（2 社会価値評価・活用の実施）。また、最終的には社会価値に留まらず、財務価値も向上させる（3.社会価値と財務価値の相互的な価値の向上）ことで、スタジアム・アリーナの総合的な価値を上げていくことが社会価値評価の広まりに必要不可欠であると想定される。

### 1 評価の一般化に向けた社会価値活用方法の整理

財務価値・社会価値の両面からスタジアム・アリーナの価値が評価されるために、社会価値の活用に向けたアプローチ・およびインプットをスタジアム・アリーナ整備事業者が理解しやすいような形で整理する。

- 本事業において、活用方法の整理を実施したものの、ステップ2の中で、社会価値評価が各所で実施されることで、活用方法も順次見直しされることが期待される。

### 2 社会価値評価・活用の実施

整理された社会価値活用の方法に従って、スタジアム・アリーナが創出する社会価値の評価を実施する。評価を実施していく中で、社会価値のさらなる向上を目指す。

- 社会価値のさらなる向上、および過年度との評価の比較を実施するためにも**複数年度に渡る社会価値評価の実施**が望ましい。
- 日本における先進事例が少なく、他事例との比較が難しい。

### 3 社会価値と財務価値の相互的な価値の向上

社会価値の活用を実施した結果、最終的に財務価値も向上させていくために、資金調達先、パートナー企業との連携やロジックモデルにおける財務価値との関連部分の見直し、活動の見直しを実施する。

- 日本においては社会価値と財務価値の連鎖的な向上となる先進事例は少ない。

概要

備考

# 社会価値評価の実施 – 実在するスタジアム・アリーナを用いた社会価値算定の必要性

本事業では主にスタジアム・アリーナが創出する社会価値算定の実施方法についての説明、およびデスクトップリサーチを実施した上で、架空のアリーナにおける社会価値の予測を実施した。しかしながら、多くのスタジアム・アリーナで社会価値の算定を実施するためには評価基準の設定難易度やデータの収集難易度が高いため、実在するスタジアム・アリーナの実際の社会価値を算定するというモデルケースを創出していく必要がある。

## 社会価値算定実施における課題

### 1. 評価基準の設定難易度が高い

他スタジアム・アリーナでの社会価値算定事例が少ないため、社会価値の可視化・定量化を行う際に、他事例との比較ができず、価値の目標値設定や、実施した活動に対する評価を決定することが難しい。

### 2. 価値算定に必要なデータの収集難易度が高い

本事業においても、デスクトップ調査やヒアリングを通して社会価値を計測するための各種データの収集を実施したものの、データが保有されていないものや、データの収集に時間がかかるものが多いため、収集可能なデータが少ない。そのため社会価値を定量的に算出することが難しい。



## 課題の解決方法

- POINT 複数年度に渡る経過測定
- POINT 官民双方による協力体制
- POINT 社会価値創出による財務価値の向上\*1

**昨年度との比較等による社会価値の評価を実施するため、複数年度に渡った測定が望ましい。**また、可能であれば開業前後の比較が可能ながさらに望ましい。

社会価値はスタジアム・アリーナでなく、周辺地域全体への影響のことを主に指すため、**スタジアム・アリーナの運営主体だけではなく、自治体の協力のもと実施**することが望ましい。

社会価値を活用したあるべき姿として社会価値を創出することで、結果的に財務価値が向上する必要がある。そのため、モデルケースにおいても、**財務価値が可視化・定量化されるだけでなく、そこから財務価値が上昇するような取り組みを実施する必要がある。**

\*1 前ページ記載のステップ3に該当する内容である。社会価値評価が広く実施されていく中で、最終的には実現されるべきである。

# 社会価値評価の実施 – F VILLAGEの価値測定事例 (1/3)

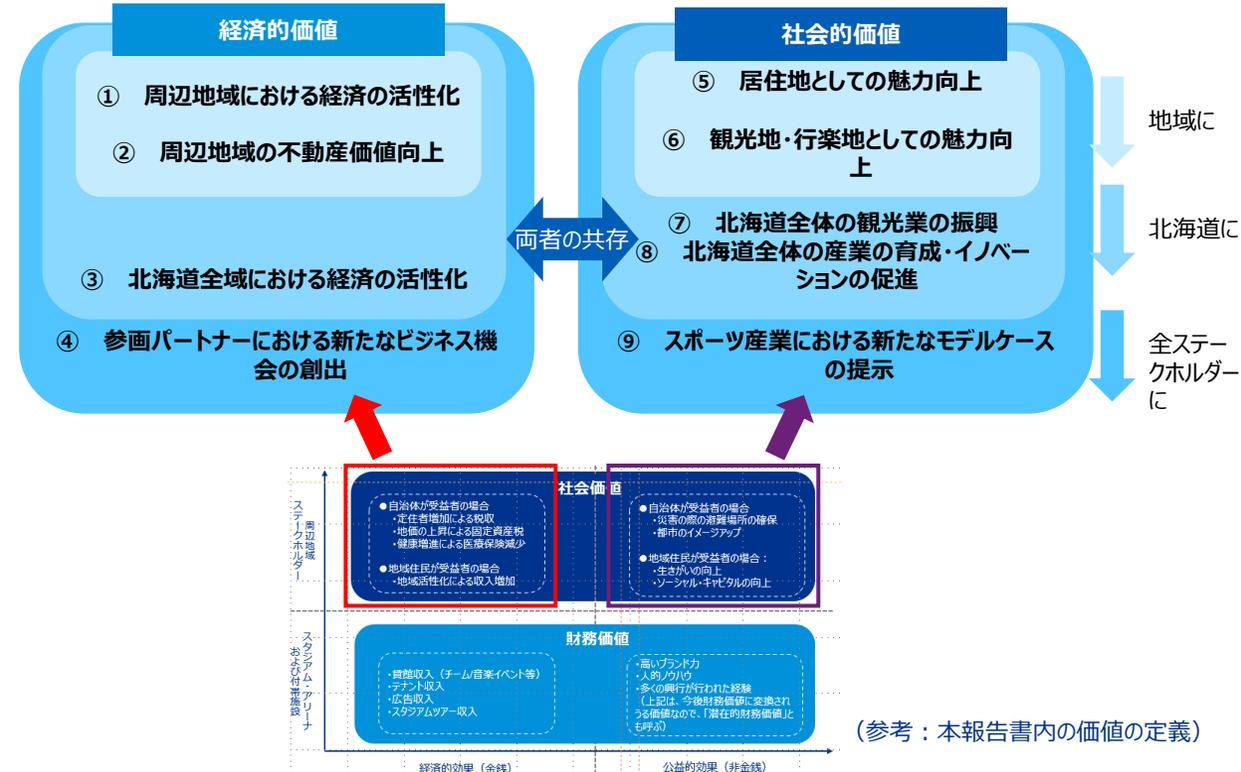
F VILLAGE（北海道エスコンフィールド含む施設）によってもたらされる価値を可視化・定量化した事例は今後の社会価値の理解と活用の普及という意味で好事例であると考えられる。今回公表された統合的価値評価レポートの中では、F VILLAGE が創出する価値基準の定義や各成果に対する指標の設定、計測、およびロジックモデルを活用した、成果創出に向けた活動の紹介が実施されている。

## 統合的価値評価レポートの構成と概要

1. レポートの背景・目的
  - F VILLAGEの概要・コンセプトの説明
2. F VILLAGEがもたらす統合的価値の測定
  - **統合的価値の定義**
  - 統合的価値がもたらす成果と指標
  - 定量的な指標の計測
  - 定性指標に関するアンケート（満足度調査）の実施
3. ロジックモデルに基づくFSEの取組内容
  - ロジックモデルを活用した取り組みの洗い出し
  - 実際の取り組みの紹介
4. 統合的価値の体現に向けた今後の課題
  - ファイターズスポーツエンターテイメント、関連民間企業、自治体・行政が抱える、統合的価値の向上に向けた課題の記載
5. 次年度以降の開示方針
  - 方針として、経年での定量的な測定を実施する旨記載

## 統合的価値とは

F・VILLAGEのレポートでは統合的価値を以下経済的価値（=本報告書における、社会価値内、経済効果（金銭））と社会的価値（=本報告書における、社会価値内、公益効果（非金銭））の合算した価値と定義していると考えられる。



## 社会価値評価の実施 – F VILLAGEの価値測定事例 (2/3)

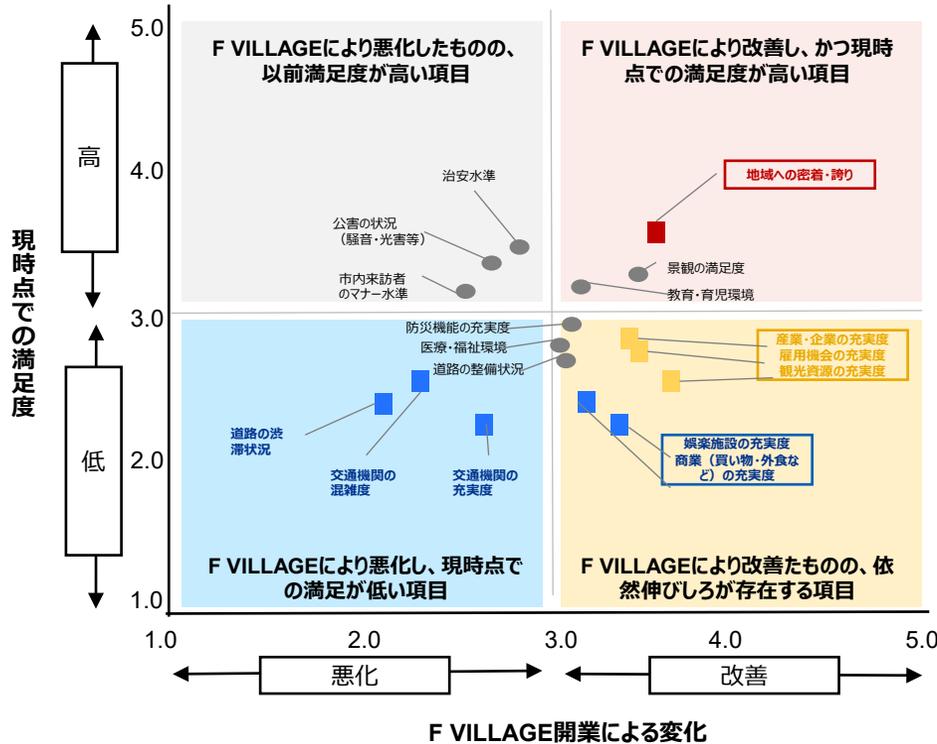
F VILLAGEで設定した価値の成果と計測された価値の値は以下の通りであり、成果の多くは当報告書にて定義した社会価値テーマである、地域経済活性化およびビジネスイノベーションに関わるものであった。一方、他の社会価値テーマに関しては、「居住地としての魅力向上」を評価するためのアンケート項目に含まれていることが確認できた。(次ページ参照)

統合的価値評価レポートにおける価値				当報告書における社会価値テーマ									凡例
成果	対話方法	指標	測定結果	経済活性化	地域コミュニティ	健康	防災	ビジネスイノベーション	教育	子育て	共生社会	環境	◎：深く関連する
経済的価値	①周辺地域における経済の活性化	予測値を用いた対話	北広島市への経済直接効果	年間500億超え	◎								
	②周辺地域の不動産価値向上	実数値を用いた対話	周辺地価の上昇	最大150%以上	◎								
	③北海道全域における経済の活性化	予測値を用いた対話	北海道への経済直接効果	年間約1000億円	◎								
	④参画パートナーにおける新たなビジネス機会の創出	取り組みを紹介することによる対話	—	—	○				◎				
社会的価値	⑤居住地としての魅力向上	実数値を用いた対話 (アンケート実施)	—	—	○	○	○	○	○	○	○	○	次ページ詳細記載
	⑥観光地・行楽地としての魅力向上	実数値を用いた対話	道内から北広島市への来訪者数	年間約250万人	◎								
			道外から北広島市への来訪者数	年間約100万人									
	⑦北海道全体の観光業の振興	予測値を用いた対話	—	—	◎				○				
	⑧北海道全体の産業の育成・イノベーションの促進	取り組みを紹介することによる対話	—	—					◎				
⑨スポーツ産業におけるモデルケース	今後の方向性の紹介による対話	—	—										

# 社会価値評価の実施 – F VILLAGEの価値測定事例 (3/3)

北広島市は、F VILLAGEと市民満足度の関係性の調査を実施した。調査の結果として、F・VILLAGEの整備により、地域への愛着・誇りが向上した一方、道路の渋滞や交通機関に関しては悪化するという結果になっている。このような定性的評価の実施により、地域住民の意見を踏まえたスタジアム運営を行うことができ、地域住民の理解を深めることに繋がる。また、調査の項目は、本報告書で定義した9つの社会価値テーマや、スタジアムが生み出す恐れのあるネガティブ影響に関する項目が多く、一定の整合性があると言える。

北広島市の市民満足度調査結果



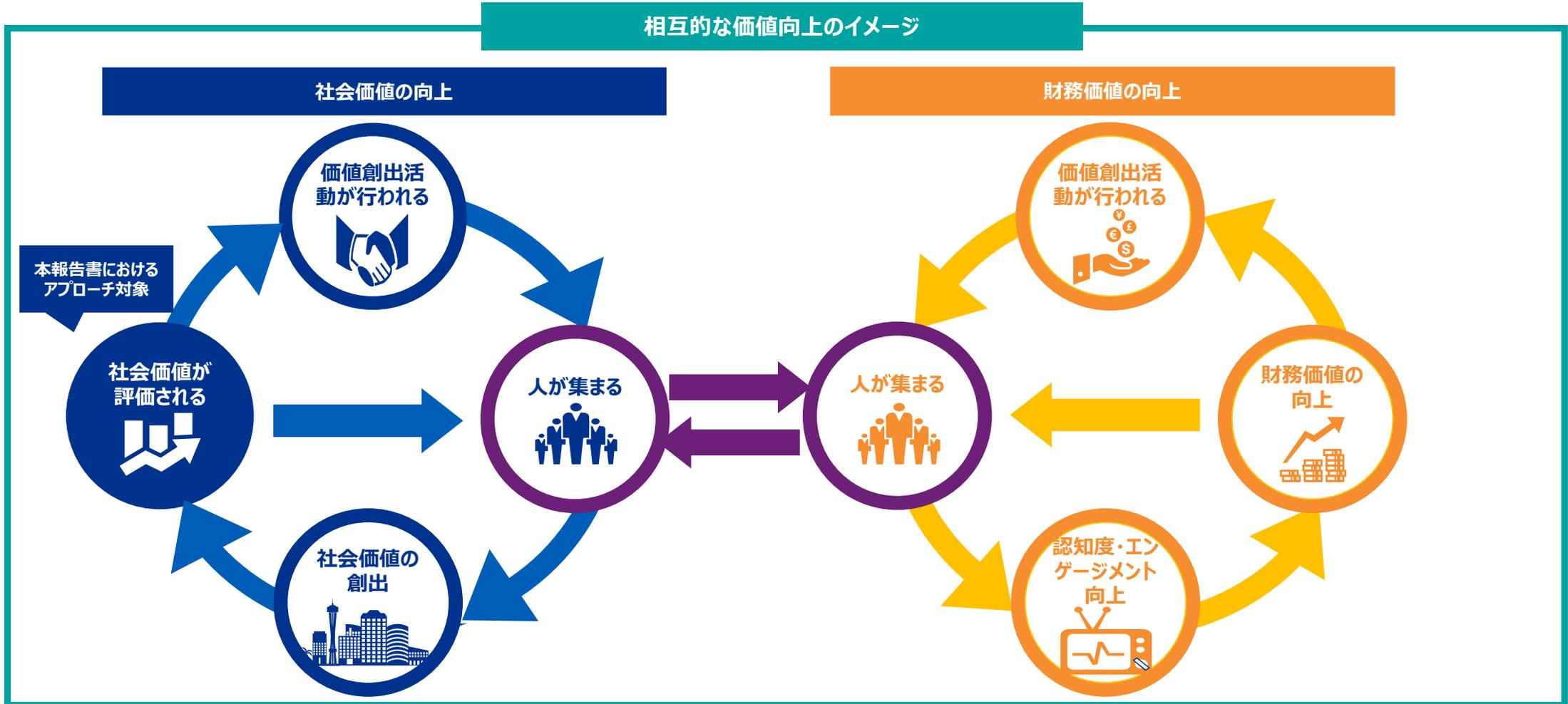
アンケート内の評価項目	当報告書における社会価値テーマ								
	経済活性化	地域コミュニティ	健康	防災	ビジネスイノベーション	教育	子育て	共生社会	環境
①医療・福祉環境			◎					◎	
②教育・育児環境						◎	◎		
③産業・企業の充実度	◎				○				
④雇用機会の充実度	◎				○				
⑤商業の充実度	◎								
⑥娯楽施設の充実度	○				○				
⑦観光資源の充実度	○				○				
⑧防災機能の充実度				◎					
⑨景観の満足度									
⑩交通機関の充実度					○				
⑪交通機関の混雑度					○				
⑫道路の整備状況					○				
⑬道路の混雑状況					○				
⑭公害の状況								◎	
⑮治安の状況									
⑯来場者のマナー水準									
⑰地域への愛着・誇り	○	◎	○	○	○	○	○	○	○

凡例  
 ネガティブ影響想定

◎ : 深く関連する  
 ○ : 一部関連する

# 社会価値と財務価値の相互的な価値の向上 – 相互的な価値向上のイメージ

社会課題などに対するスピード感を持った対応（社会価値の創出）を行うことで、人が集まり、財務価値の向上に影響を与えると考えられる。反対に、財務価値向上の活動を行うことで人が集まるため、結果的には社会価値の創出に影響を与えると考えられる。そのため、施設が持つ機能や地域の特徴に合わせてどの活動に注力すべきか検討すべきと考えられる。



05

## 次世代型スタジアム・アリーナの提言

05-1

## 海外先進事例の紹介

## 海外先端事例① – 社会価値に重点を置き成功を収めたTampines Stadium

コンテンツ力の高いホームチームを持ってはいないが、地域住民の「健康づくり」に貢献し、地域社会においてスタジアムが住民にとって「なくてはならない施設」とすることで、大きな成功を収めた例として、シンガポールの公設公営のTampines Stadiumが挙げられる。本施設は地域住民のための大型「コミュニティ&ライフスタイルハブ」である、Our Tampines Hub内に存在している。

施設および事業の概要	
所在地	シンガポール
収容人数	5,100人
開場年	2017年
漢字表記	淡濱尼体育场
ホームチーム	Tampines Rovers FC Geylang International FC
所有者	シンガポール政府
運営者	People's Association
建設資金	5億シンガポールドル（約400億円）
資金調達	公的資金
受賞歴	BCA Universal Design Award for community-focused design/ Global Architecture & Design Awards 2018/ 2018 London Design Awards など多数
立地条件	シンガポールの東側に位置し、チャンギ空港に近いロケーション。最寄り駅からは徒歩7分程度の立地

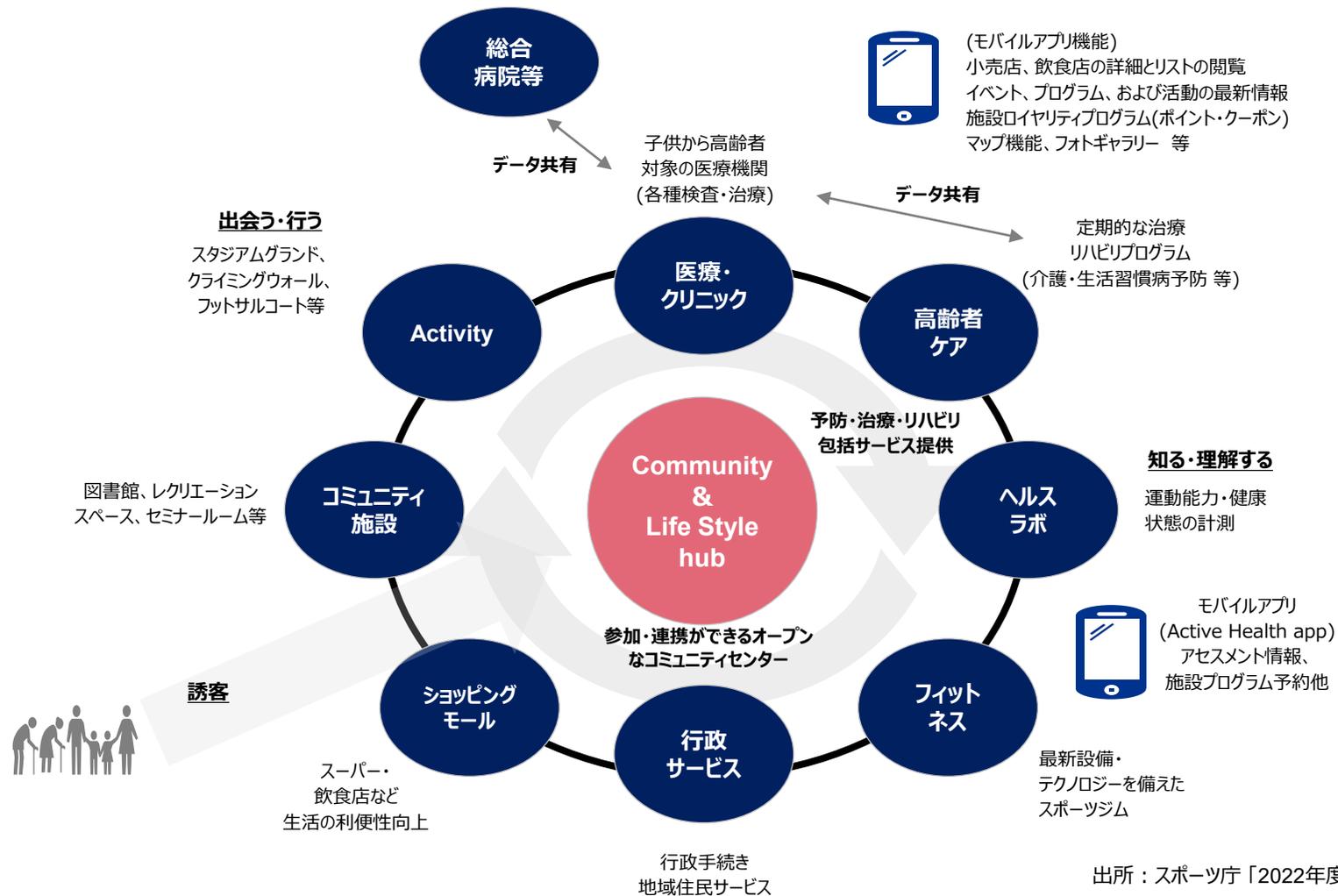


© Our Tampines Hub

出所：スポーツ庁「2022年度スタジアム・アリーナ海外事例集」

# Our Tampines Hubが具備している機能概要

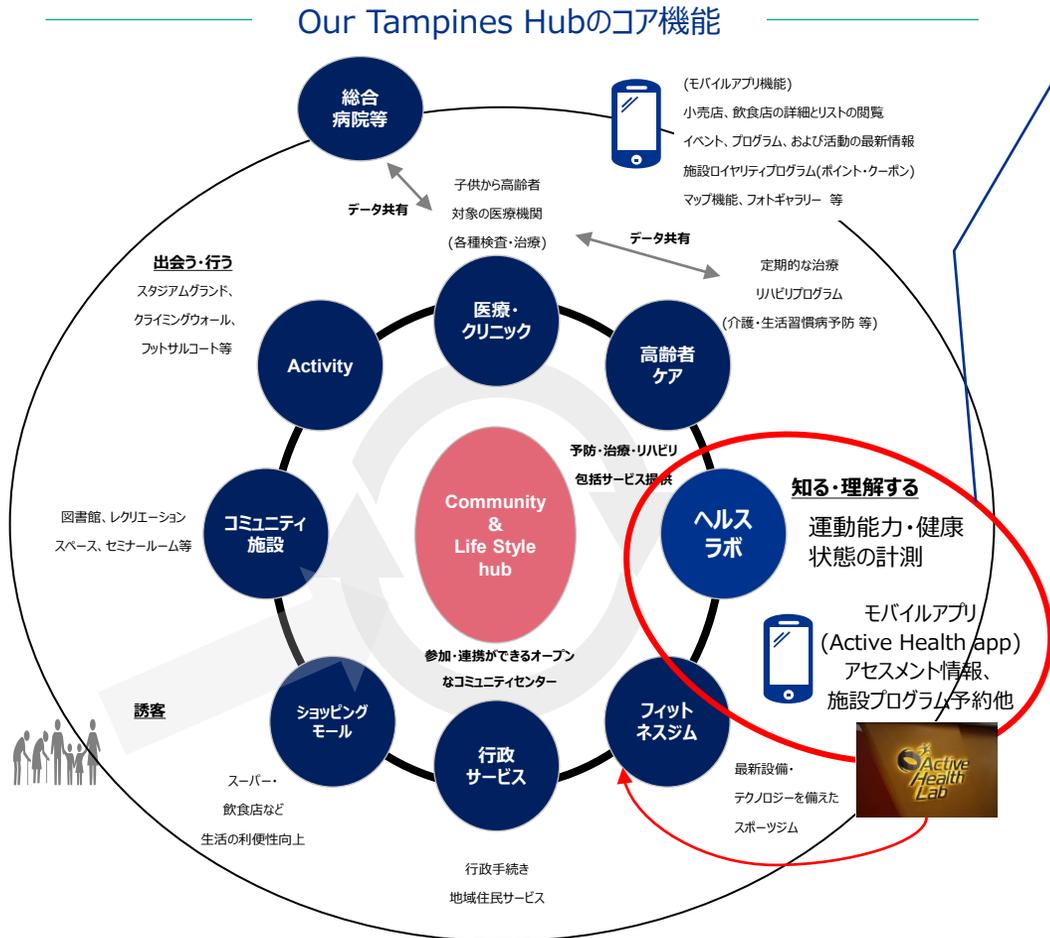
スポーツアクティビティに留まらない、データを起点とした様々なサービスプログラムの組み合わせと利便性向上によって、市民の健康づくりコミュニティ創出に寄与するスポーツ・健康増進空間を創出している。



出所：スポーツ庁「2022年度スタジアム・アリーナ海外事例集」

# Our Tampines Hubが具備している機能① –ヘルスラボとモバイルアプリ

リアル（Active Health Lab）とデジタル（Active Health モバイルアプリ）を掛け合わせることで、人々の運動を始める上でのきっかけ作りを包括的に推進することで地域住民の健康に寄与している。



## Active Health Lab

- 文化社会青年省のスポーツ振興部門であるスポーツシンガポール(Sports SG)が運営
- 認定された専門スタッフの下、**オンボーディングセッション**等を通して、**フィットネスアセスメント(身体の構成(脂肪・筋肉・骨など)、運動能力)の実施、健康指標に基づいた健康目標、トレーニングプログラム、健康的な習慣を養う方法**についてアドバイスを受けることができる
- 一過性の運動に留まることのないよう、**アプリを起点に各種テーマ別クラス、ワークショップの案内**や、自身のアセスメントデータの管理、睡眠・栄養・スクリーンタイムの管理・追跡など一連の機能を提供**自身でのアクティブヘルス(自己誘導)**を促している
- チェンギ総合病院**や**その他ヘルスケアパートナー**とともに様々なアクティブヘルスプログラムを提供している

## Active Health モバイルアプリ

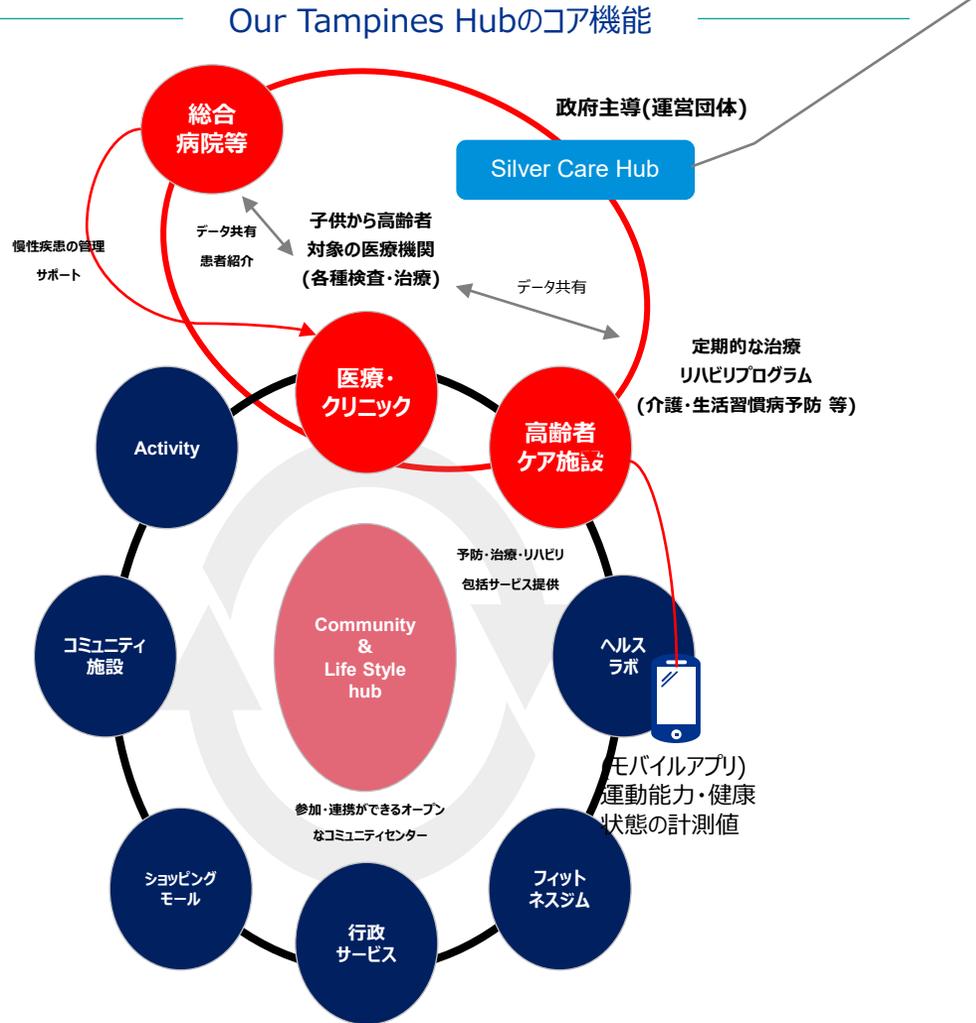
### 【一連の機能を使用して健康を積極的に追跡・管理】

- フィットネスアセスメントの結果、安静時の心拍、睡眠の質、スクリーンタイムなど自己の健康統計値の取得と管理
- 各種プログラム、ワークショップ等の案内やそれらの予約(施設利用の予約等も含む)
- アプリ上のデータをもとに、スタッフへプログラムの受講や、ジムでのトレーニングプログラムの設計相談等を行うことができる
- バーチャルコンテンツの配信等もあり

出所：スポーツ庁「2022年度スタジアム・アリーナ海外事例集」

# Our Tampines Hubが具備している機能② – シルバーケアハブ

医療機関、高齢者ケアセンター間でのぶつ切りでの高齢者ケアではなく、地域医療機関が包括統合サービス（シルバーケアハブ）を実現することで、高齢者が地域において元気に健康に過ごせる環境を構築している。



## 高齢者のための統合ヘルスケアおよびソーシャルサービスの融合の実現 (パートナーシップとコラボレーションによる統合ケアとサポート)

- シルバーケアハブはタンピネスハブ内に位置する「セント・アンドリュース・シニアケアセンター(4F)」、「イースタンコミュニティ・ヘルスケアセンター(3F)」、「タンピネス・ファミリー・メディカルクリニック(3F)」の3つの施設で構成されている(施設外のチェンギ総合病院ともパートナーシップ)
- それぞれが専門分野のサービスを提供しているが、シルバーケアハブとして医療機関や地域団体と連携し、高齢者住居者とその介護者がそれぞれの状況に適したタイムリーで 包括的、且つ統合的なケアを一つ屋根の下で実現(在宅介護が主流のシンガポールにおいて、高齢者の介護ニーズを早期に把握し、適切な支援とサポートを提供することで、高齢者が安心感をもって元気に暮らせるよう支援)
- 高齢者やその家族の同意が得られれば、介入に必要な全ての情報とケア履歴はそれぞれのパートナー間で共有され、様々な状態に対応できるチームベースのアプローチを実現している  
→複雑で高度な介護を必要とする高齢者ニーズへ対応

※パートナーであるチェンギ総合病院はシルバーハブを通じて下記のような高齢者における慢性疾患の管理サポートも実施している

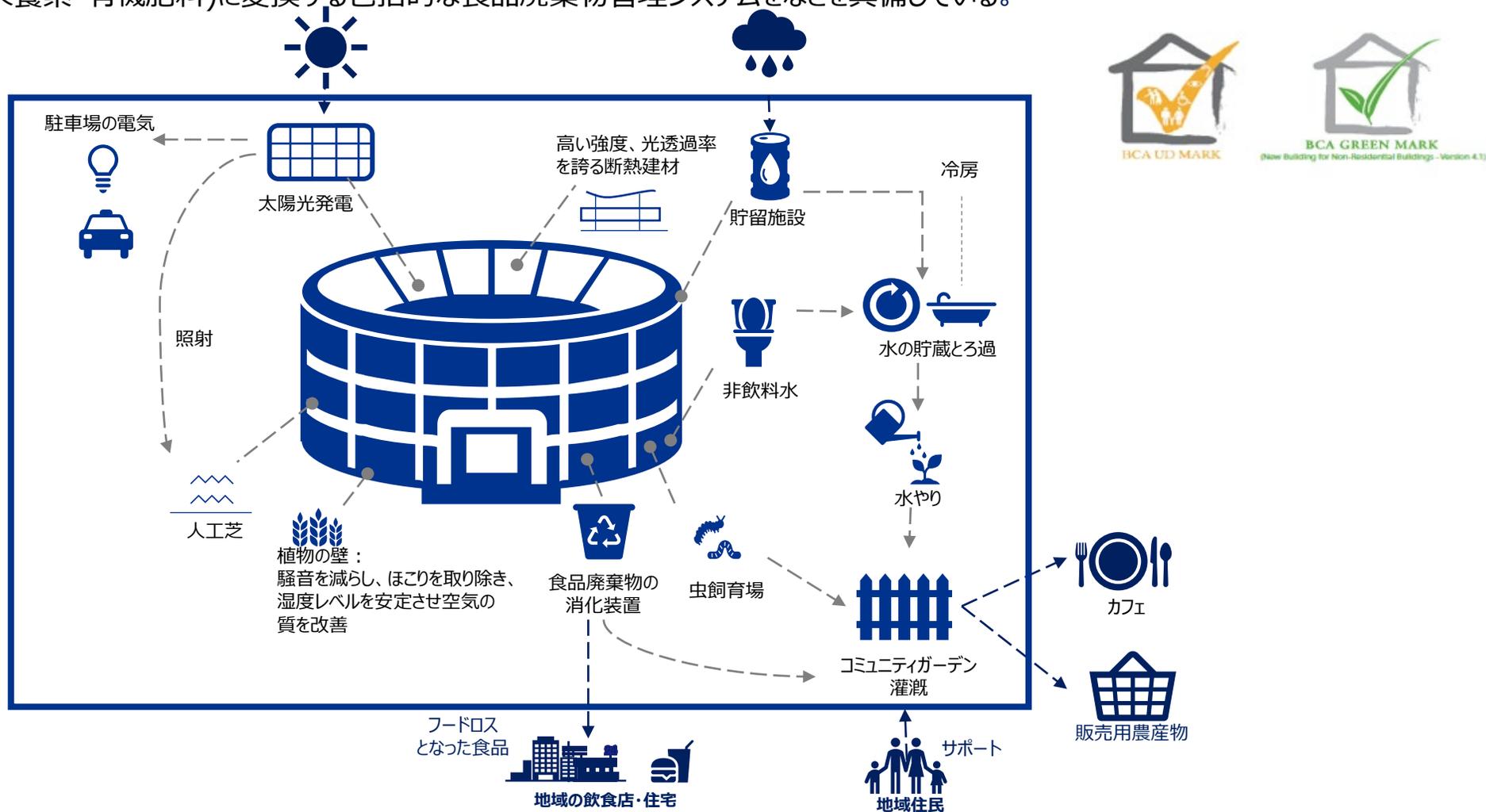
- ✓ 施設の医療従事者に必要な知識と技能を身に付けさせるための資料の提供や研修会実施
- ✓ 老年医学に精通した専門家チームによる電話によるサポート
- ✓ 複雑な症例について専門医と看護師を交えた月次協議会の実施

### (ケース例)

高齢者はタンピネスハブ3Fにあるタンピネス・ファミリー・メディカルクリニックにて、慢性疾患等の状態について医師へ相談・診療(プライマリーケアサービス)を受け、3Fにあるイースタンコミュニティ・ヘルスケアセンターにて慢性疾患の相互的なケアサービス・治療を受け、4Fにあるセント・アンドリュース・シニアケアセンターにて、デイケアや地域リハビリテーションサービスを受けることができる  
(ヘルスラボ、ジム、コミュニティガーデンでの野菜の栽培や収穫、図書館での読書、ショッピングも可能)  
状態がより複雑になり、更なる専門的なサポートが必要な場合は、チェンギ総合病院を紹介し、これらパートナーの密接な連携により、地域社会における老人病や、慢性疾患の管理強化がなされている

# Our Tampines Hubにおける環境に配慮した施設設計

タンピネスハブは環境の持続可能性を担保し、リソースを最適化し、廃棄物を最小限に抑える環境ソリューションとクローズドループシステムを採用している。具体的には下記の通り、ソーラーパネル、貯水設備、灌漑設備、緑化壁、自然換気、電気自動車駐車場と充電ソリューション、食品廃棄物を3つの副産物(非飲料水・液体植物栄養素・有機肥料)に変換する包括的な食品廃棄物管理システムなどを具備している。



## 海外先端事例② – 社会価値を活用して財務価値を向上させるJohan Cruiff Arena

社会価値を活用して、イノベーションを促進させることで、財務価値を向上させた海外事例として、オランダのJohan Cruiff Arenaが挙げられる。本スタジアムの基礎情報は以下の通りである。

施設および事業の概要	
所在地	オランダ アムステルダム
収容人数	56,120人
開場年	1996年
ホームチーム	AFC Ajax
所有者	アムステルダム市
運営者	Johan Cruiff Arena
建設資金	1億4,000万ユーロ
資金調達	公的資金：38百万ユーロ (アムステルダム市：87%、政府：13%) 民間資金：89百万ユーロ (Ajax：10%、その他複数民間企業90%)
受賞歴	UEFAによってカテゴリ4認定
立地条件	オランダ最大の都市アムステルダムに位置し、中心地より電車にて15分アクセス可能 スタジアムのすぐそばに駅がある



© Johan Cruiff Arena

# イノベーションエコシステムの概要

本スタジアムでは、多様なメンバーが集まり協業することでイノベーションを目指すシステムである、イノベーションエコシステムを運営している。これは官民間問わず多くのステークホルダーを抱えるスタジアムによって運用されることで、スタジアム・アリーナおよび、協業企業にとって大きなメリットを創出する。

## イノベーションエコシステムの定義\*

産官学にわたる多様な組織が相互に協働、競争を続け、イノベーションを誘発するように働くシステムである。基礎研究を始めとする科学的知識を新しい製品・サービスや新しい市場に転換し、経済社会的価値を増大させ、より良い社会を形成する。そのために、情報、人材、資金、制度が自由かつオープンに交流し、結び付く場の仕組みを指す。

### イノベーションエコシステムがもたらすシナジー

- 自社だけが持つアセット（技術、知識、資本力、ネットワーク）だけでなく、他社の力を活用することで、単体では成しえないより大きなイノベーション、そして経済的かつ社会的なインパクトを実現する。

### スタジアムがイノベーションエコシステムを運営するメリット

- **本来は活用方法がないスタジアムのアセットを活用（=収益源の複線化）**
  - ✓ スタジアムを建設、運営していくなかで、官民間問わず多くのステークホルダーの協力のもと成り立っているため、多方面に広がるネットワークを活かすことができる。
  - ✓ スタジアムは規模が大きくロケーションも良いため(多くの観客・データが集まる)、一定の再現性のある環境下で実証実験を実施することができる。
- **イノベーションのスタジアム内における適用（=顧客体験価値の向上）**
  - ✓ 顧客体験、セキュリティ向上に繋がるテクノロジーの導入に繋がる。
- **地域への貢献（=社会価値の向上）**
  - ✓ スタジアム単体では成しえない規模での社会的価値の創造が可能になる。
  - ✓ 地域住民やローカルビジネスを巻き込み、地域活性化につなげることが可能になる。

### Johan Cruiff ArenAにおけるイノベーションエコシステム



- Johan Cruiff ArenAでは、スタジアムを中心に国連が定める持続可能な開発目標（SDGs）を基盤として、顧客体験向上、セキュリティ向上、都市開発の実現、サステナビリティの向上等、様々なテーマをもって、協業を促進し、当エコシステムを「Living Lab」=「生きたラボ」と称している。

\*CDRS（研究開発戦略センター）参照

# イノベーションエコシステム参加によるメリット

以下の6点のメリットを提供することで、多くの企業がイノベーションエコシステムに参加をしている。以下によって協業企業にメリットが生じるだけでなく、ロジックモデル上でも表している通り、施設の認知向上による、来場者数の増加など、結果的にはスタジアム・アリーナにとってのメリットにもつながる。

実証実験の場の活用	データの活用	ネットワークの拡大
 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 規模は大きい、環境条件がコントロールされているスタジアム/スタジアム周辺を実証実験の場として活用すること</li> <li>■ 1試合約5万人、年間200万人の観客を対象とした取組みを実施すること</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ スタジアム内および周辺エリアで収集されるリアルタイムデータを利用すること</li> <li>■ カスタム化されたAPIによる自社システムへデータ連携を行うこと</li> <li>■ データ分析のダッシュボードを利用すること</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 年に2回開催されるメンバーが一堂に会するイベントへ参加すること</li> <li>■ エコシステムメンバーに向けて開かれているスタジアム内のコワーキングエリアを利用すること</li> </ul>
行政との連携推進	戦略・オペレーションにおける専門家支援	ブランド認知向上
 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 行政機関との議論の場へ参加すること</li> <li>■ 行政機関が推進しているプロジェクトにメンバーとして参加できること</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 以下のポイントにおいてプロフェッショナル(Johan Cruiff Arena、エコシステムメンバー等)からの支援を受けられること             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ イノベーションプロセス</li> <li>・ データガバナンス、データプライバシー</li> <li>・ サスティナビリティ</li> </ul> </li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ スタジアムウェブサイト、ニュースレターにおける企業名、活動内容の掲載されること</li> <li>■ 広報/マーケティングに関する支援を受けること</li> <li>■ 国際的な会合における露出を増やすこと (例：World Stadium Congress, Sports Analytics Conference)</li> </ul>

# イノベーションエコシステムの成功要因

Johan Cruiff ArenAでは、エコシステム組成以前より行政やパートナー企業との良好な関係を前提とした様々な取組み実績があった。その後トランザクショナルな取組み留まるのではなく、外部の力も借りイノベーションエコシステムを戦略的に設計・推進したことで、より品質の高いインフラ基盤の整備とそれをグリップとした数多くのパートナー引き込みを実現していった。

## 戦略的設計



目指す姿を設定し、その目標を達成するために必要な成長戦略、具体的なロードマップ設計を外部の力も借りながら行った。

### 目指す姿

SDGsへの貢献という社会的価値の最大化を目指しながら、デジタルイノベーションを推進するスマートシティハブとなること

### 成長戦略 (例)

- 周辺エリアとの連携
  - 公共交通機関等、インフラとの連携
  - 周辺エリアの開発の誘致/開発支援の実施
- 可用性の高いデータ分析プラットフォームの設計
  - マイクロソフト社およびKPMG社によるシステム設計/開発、ガバナンス設計の実施
- 参加インセンティブの設計 (前頁参照)



## 環境要因

### 行政との強固な関係性

- 以下の背景から行政と強固な関係性が構築されていた
  - スタジアムは市の都市開発プロジェクトの一部であり、市がスタジアムの建設費用の29%を負担する。また、建設後も周辺エリアの開発のため継続的な連携を行ってきた。
  - 行政機関の関心領域のプロジェクトをエコシステムメンバーと共に推進することによる公特有のインセンティブを提供している。

### 数多くのパートナーとの友好関係

- 以下の背景からエコシステム参加候補となる企業が多く存在していた
  - スタジアムが抱える社員数は僅か60名であり、運営管理に関わる業務全て（清掃、警備、イベント管理等）を外注しており、開場当時から多くのパートナーと提携してきた。
  - 施設運営や顧客体験向上等、スタジアムが抱える課題解決のため、民間企業と多くの協業を行ってきた。

### データ収集が可能なハイスペックインフラの具備

- 以下の通り、データ収集に必要なネットワーク環境整備およびデバイスの設置がされている(エコシステムの中で実現⇒基盤⇒レバレッジ)
  - ネットワーク環境：Wifi、5G
  - IoTデバイス：スマートカメラ、ボディカメラ、芝生/屋根等施設内の様々な場所に設置されたセンサー、気象センター、電力貯蔵システム

05-2

## 次世代型スタジアム・アリーナ

## 次世代型スタジアム・アリーナのコンセプト方向性

「施設を収益化するためにどうするか」のみが始点に来るのではなく、地域の置かれている状況においては、「中長期的な社会関係資本の構築（社会価値の創出）」を始点に置き、一貫性のある経営を推進することでサステナブル且つ、結果的にヒト・モノ・カネの集積とプロフィットセンター化の実現に近づける考え方をコンセプトに加味することが重要と思料。それを実現していくために、社会価値の可視化・定量化および活用によりステークホルダーと共創し、制度面の柔軟な対応を含め、財務価値の向上につなげていくことが望まれる。

### 社会価値の創出を始点とするスタジアム・アリーナ

#### 始点

地域が活性化していないと、地域に根差すチーム・施設は存続できないという前提に立った、中長期的な価値(非財務資本)を重視した

#### 「新しい公共のインフラ」 “共設・共創”のスタジアム・アリーナ

例えば、中長期的に施設・クラブ経営を支える**社会関係資本の構築に重きを置く**サステナブル経営モデル。社会にもたらす価値の最大化をデジタルを活用して目指しつつ、イノベーション創出を推進する**“スマートシティハブ”**としての機能を担う

#### 結果として・

コストセンターからプロフィットセンターへ  
売上・利益・資本金・GDPなど目に見える  
資本（財務価値）にフォーカス



ヒト・モノ・カネ・コト・データの誘因



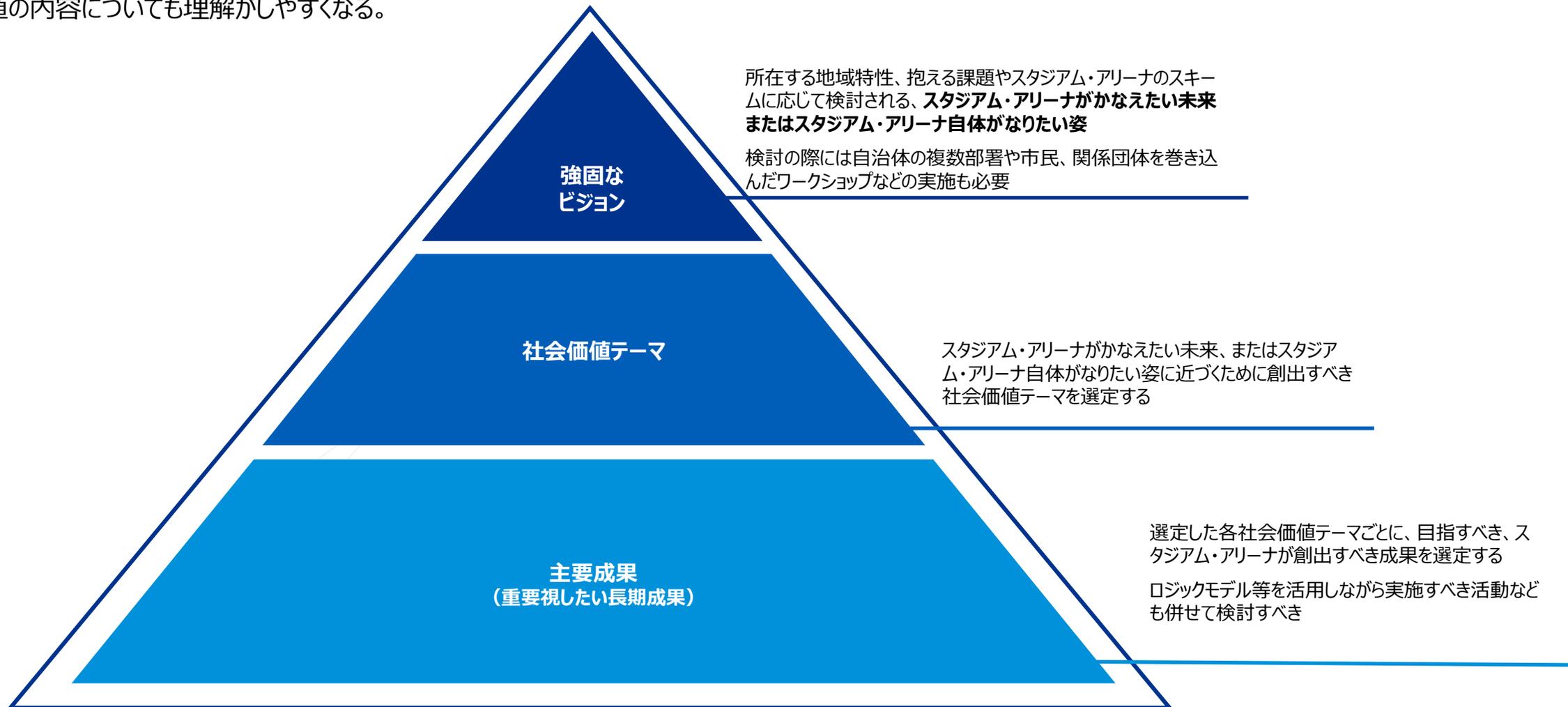
今後のスタジアム・アリーナのあるべき方向性として、スポーツを中心に動かすのではなく、その地域がこれまで行ってきたこと、必要としていることと関連付けることで共感してもらえるステークホルダーを増やし、その地域にとってなくてはならない“インフラ”になることを目指すべき考え方。



自立・自営を前提とした、**一貫通貫性のあるビジョン**にもとづき、目今の収益より、ステークホルダーからの信頼を大切にすることが、結果として財務価値に繋がると考える。ただスタジアム・アリーナを建設したら活性化するという考え方ではなく、その地域の住民、企業、自治体に向けどれだけ刺さるか、自分達がいることで、地域にとって何が起きるかを財務資本以外の観点も交え説明していくことが必要であると思料。

## 社会価値の可視化・定量化の前提となるビジョンの設定

スタジアム・アリーナが創出したい社会価値テーマや成果を整理するためには、社会価値の可視化・定量化を実施する前に、各スタジアム・アリーナが目指したい一貫通貫性のあるビジョンの設定が必要不可欠である。ビジョンを設定することで各ステークホルダー間で目指したいイメージを共有することができるため、社会価値の内容についても理解がしやすくなる。



# サステナブル且つ成長性のあるスタジアム・アリーナの在り方(正の循環)

今後、地域によっては人口動態の変化や高齢化等の変動を迎えることが考えられる。そのような特性に大きく左右されず、サステナブル且つ成長性が見込めるスタジアム・アリーナ運営を実現させていくためには、経済的資本のみならず、如何にその地域社会にとって、そのチーム・施設が“なくてはならないもの”になれるかが非常に重要になってくる。



## 社会価値創出に軸足を置いた施設の意義検討

スポーツを中心に置き“稼ぐ”ことよりも、まずは、地域特性にもとづき、**地域社会価値**(ex.健康・環境・コミュニティ等)の創出に軸足を置いた**ミッション・ビジョン**の保持

## 施設(チーム)の存在意義と協働意識の発現

自治体・住民・地場企業等のステークホルダーとの関係性の構築、**共感・共創の機運醸成**

SDGs/ESG投資(融資)・スポンサーシップの誘因  
自治体との有機的結合・良好なリレーションシップ

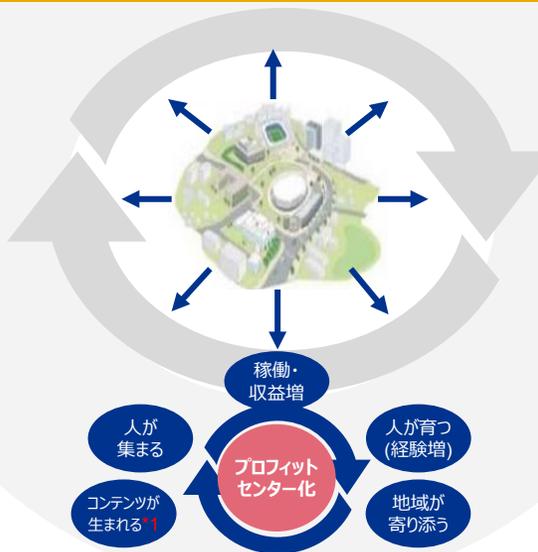
- <必要要件>
- ←スタジアム・アリーナに関するリーグ基準の改定の検討
  - ←スポーツチームの資金調達を選択肢の拡大

## 独立採算 = 事業運営の自由度を担保

**自立・自営**を前提とした**地域特性(人口動態等)**に応じた**規模の可変性**のあるスタジアム・アリーナ建設

- <必要要件>
- ←運営時の税減免・補助金等の検討

## 地域規模に左右されないサステナブル成長モデル



## 地域の成長 = チーム・施設の成長(プロフィット化)

チーム(コンテンツホルダー)の**ミッション・ビジョン**にもとづき、チーム・スタジアムを基軸にした販わい、**社会課題等**にアクセスする**優良コンテンツ**の**スピード感**を持った創出

投資・スポンサーの更なる誘因

## 地域にとっての財産・スマートシティハブ化

施設(チーム)を起点にエンタメ、社会課題アクセス等様々なコンテンツが創出される**インフラ**となるだけでなく、スタジアム・アリーナが**ハブ**となっていくことで、更なるまちの**発展・課題解決**に寄与する

## 地域(自治体・住民・企業)にとってのインフラ化

地域に根付く、自治体・住民・企業にとって**なくてはならないもの**の化(=地域への愛着・誇りの醸成)

# 次世代型スタジアム・アリーナ 自立経営スマートシティハブモデルイメージ

スポーツやイベント実施による稼働率向上、デジタル等を活用したカスタマーエクスペリエンスの向上による新規顧客の獲得・ロイヤリティ顧客化、VIPルームやスタジアムツアーなどの収益源の複線化等、ハコモノ内での取り組みでは施設の立地によっては収益化には限界がある。その部分のみに目を向けるのではなく、社会課題の解決を核に、その施設(チーム)を基盤に、様々なステークホルダーを中立的に巻き込み、協調性と公益性を兼ね備えた事業創造・連携をリアルとデジタルを掛け合わせた世界で実現していければ、施設(チーム)、その地域社会にとって大きな起爆剤となり得る。

