

第4期スポーツ基本計画策定に向けた関係団体ヒアリング資料

2025年12月22日

 DBJ 株式会社日本政策投資銀行
産業調査部

DBJのスポーツ分野に関する取り組み

ナレッジの蓄積から実案件への参画まで一気通貫で取り組む



プロスポーツリーグ・クラブに必要な成長サイクル仮説

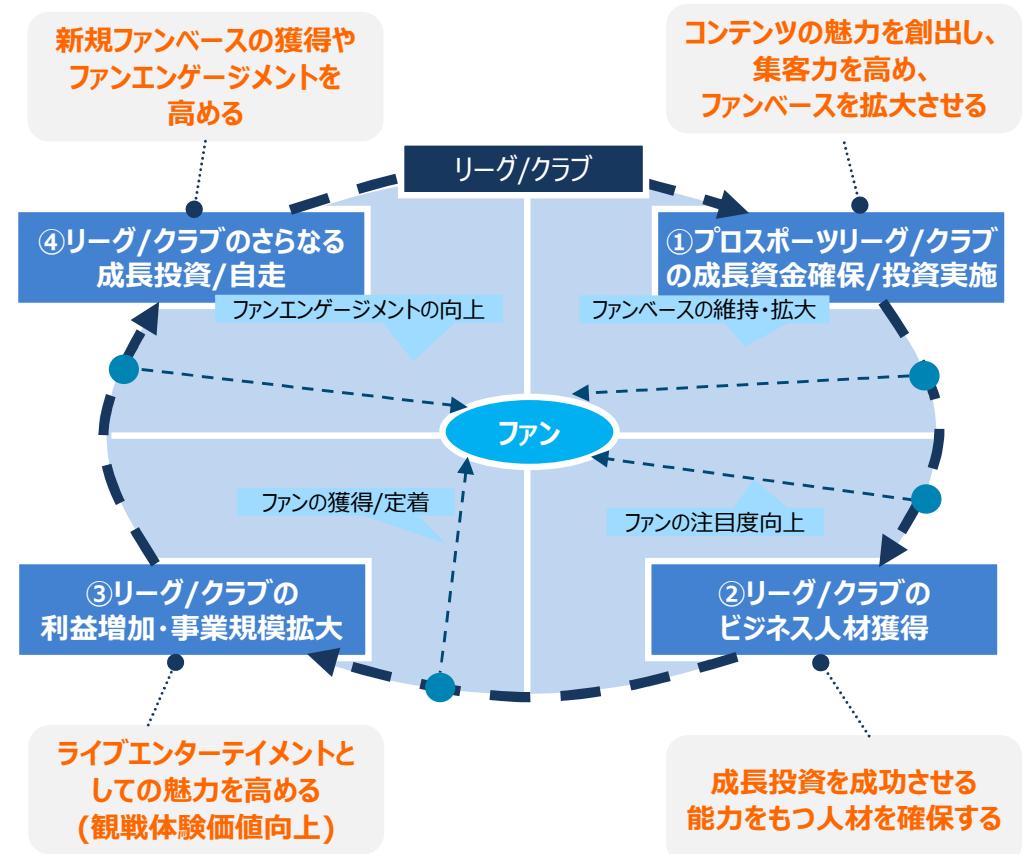
ファンを中心に回る成長サイクルが日本のスポーツ産業の発展を左右する

- 日本のプロスポーツリーグ・クラブは、**ファンベース拡大・エンゲージメント向上**を起点に、成長資金の確保・ビジネス人材の獲得・利益増加・再投資の好循環を目指すことが重要。
- 海外事例に学び、**放映権やスポンサーシップの強化、スタジアム・アリーナ投資、外部資金の活用**など、成長サイクルを回すための仕組みづくりが今後のカギとなる。

成長サイクルの主な流れとポイント

ファンベースの維持・拡大	<ul style="list-style-type: none">ファンの獲得・定着エンゲージメント向上が成長の起点
成長資金の確保・投資実施	<ul style="list-style-type: none">放映権・スポンサー・外部資金など多様な資金調達ファン拡大に向けた戦略的投資
ビジネス人材の獲得・活用	<ul style="list-style-type: none">経営・マーケティング・デジタル等の専門人材を確保クラブ・リーグの競争力を強化
利益増加・事業規模拡大	<ul style="list-style-type: none">収益力向上・事業拡大を通じて、さらなる成長投資・自走化へ
さらなる成長投資・自走	<ul style="list-style-type: none">好循環を回し続け、ファン体験・社会的価値も高める

成長サイクル仮説図（抜粋）



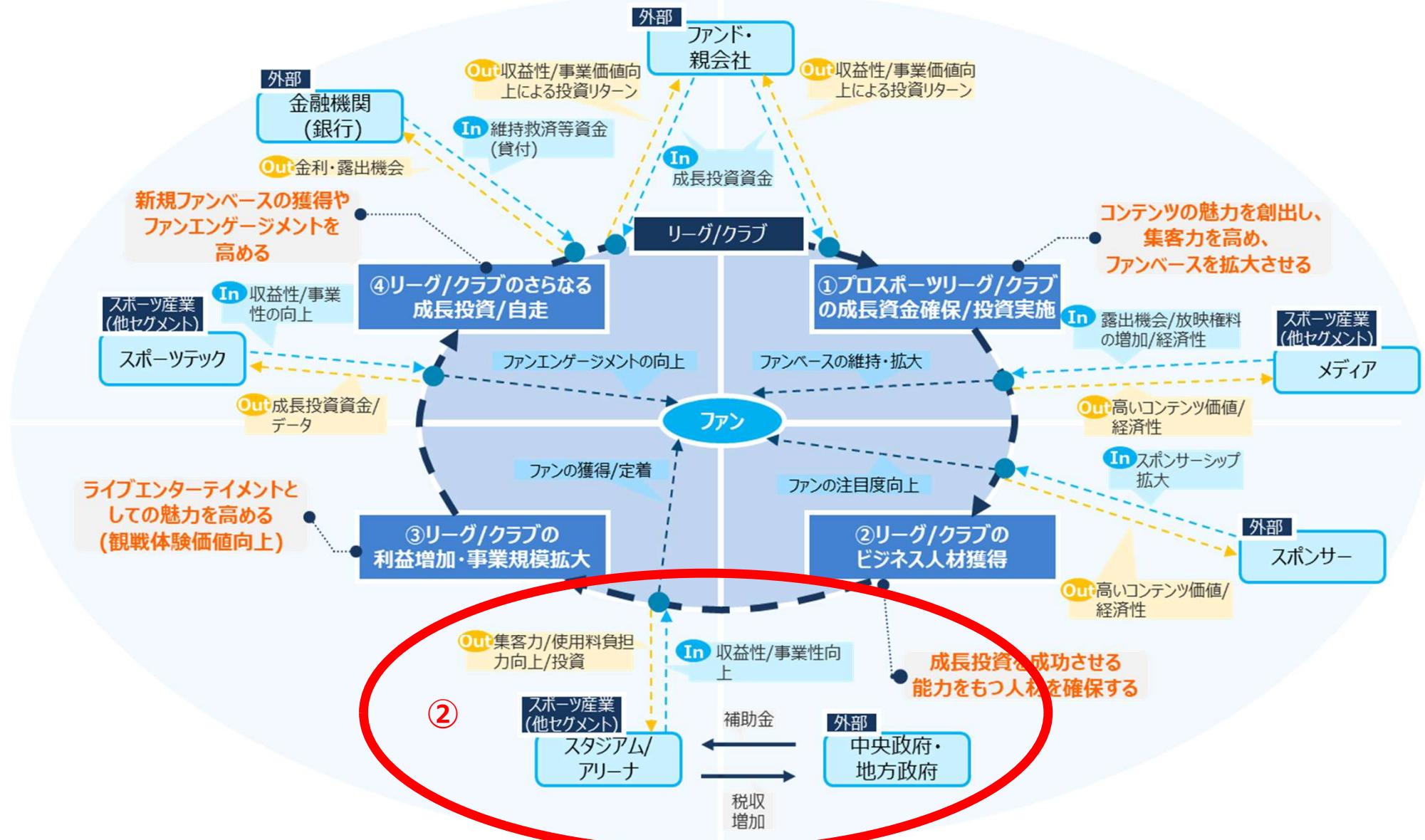
スポーツ産業の成長サイクル論

資金循環の目詰まりを解消し、収益化を加速させる



スポーツ産業の成長サイクル論

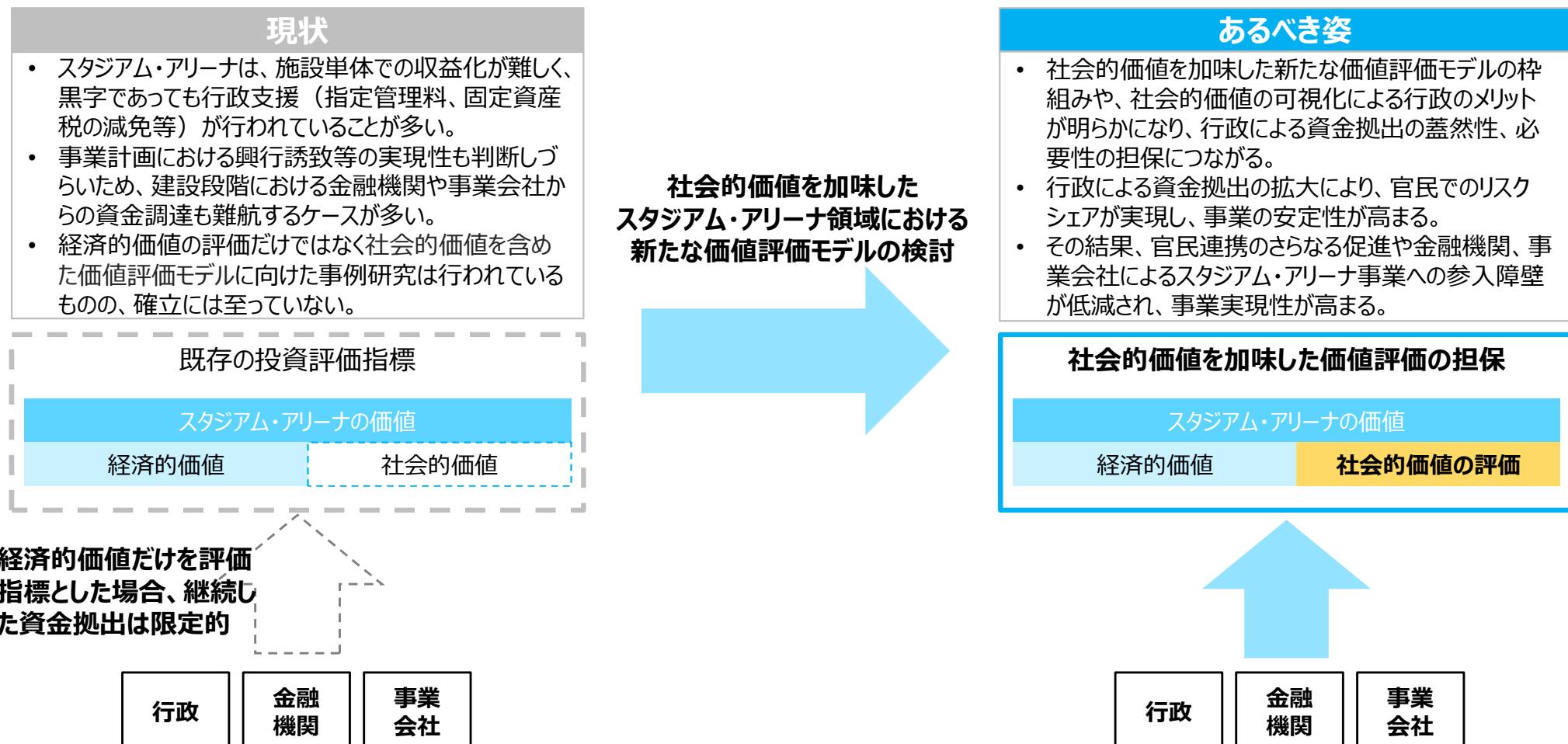
資金循環の目詰まりを解消し、収益化を加速させる



スタジアム・アリーナの社会的価値可視化検討の背景と目的

社会的価値を加味したスタジアム・アリーナの新たな価値評価モデルの検討に着手

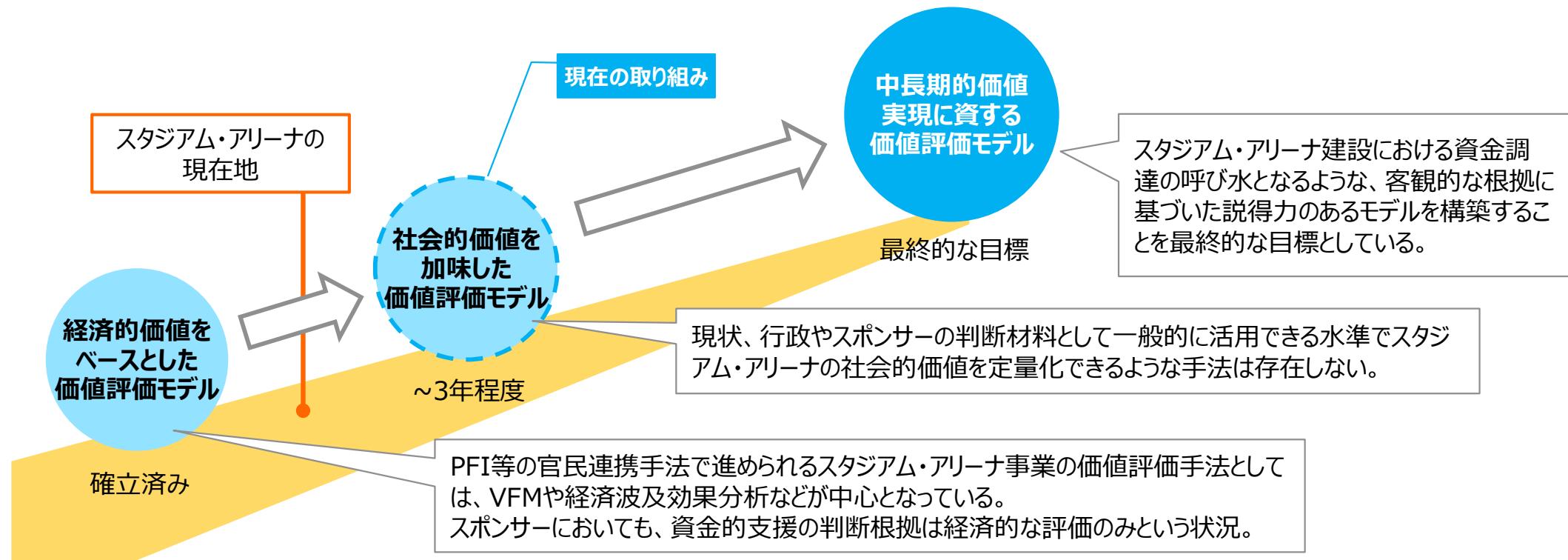
- 当行はこれまでスポーツ産業の多様な効果を明らかにすべく多くの取り組みを実施しているが、中でも地域の中核施設となり得るスタジアム・アリーナに関しては、「スマート・ベニュー」の提唱等を通じ、その社会性の高さを訴えてきた。
- スタジアム・アリーナは単なる興行施設ではなく地域に多くの社会的な効果を生み出すが、単体での収益化が難しいケースが多く、行政やスポンサーからの支援の検討を必要とする。一方でその支援の根拠の1つとなりうる社会的価値の定量化は進んでいない。
- その上で本調査は、スタジアム・アリーナの社会的価値を定量化するためのモデルを策定することを目指す。



社会的価値の可視化調査の方向性

スタジアム・アリーナの社会的価値を加味した価値評価モデルの確立を目指す

- スタジアム・アリーナは、地域活性化に大きく貢献する施設であること、民間が単独で建設するには収益化の難度が高いこと等を理由に、**官民連携で建設されることが多い**が、その定量的な事業評価は、Value for Money (VFM) ※や経済波及効果分析など、一部の経済的価値をベースとした価値評価に限られている現状にある。
- 一方、スタジアム・アリーナが建設されることで“地域住民が健康になった”、“地域への愛着が向上した”など、**経済的価値では判断できない多様な社会的価値も生まれている**ことが国内外で提唱されている。
- 当行は、スタジアム・アリーナが本来持ち合わせていながらも**未だ計測しきれていない経済的・社会的価値を客観的に定量化できる総合的な価値評価モデル**を将来的に構築すべく、調査・研究の取り組みを推進している。



※VFM：支払に対して最も価値の高いサービスを供給する」という考え方で、従来の方式と比べてPFIの方が総事業費をどれだけ削減できるかを示す割合。

社会的価値の算定にあたっての課題

可能な限り体系的に計測手法と進め方を整理して示す必要がある

- 支払意思額（WTP）を用いて社会的価値を測定するにはアンケートが必要となり、各施設で都度アンケートを設計するのは相応の手間がかかるためナレッジ促進の観点でハードルとなる。汎用的なモデルを作成にあたってはできるだけ一般化する必要がある。
- WTP以外で計れるのであれば、わかりやすく手法論とその手法を採用する上での留意点を整理し、ガイドラインなどで示せるとよい。
- また、初期的な算定後のモニタリングにも活用できるよう、利用者が自ら測定しやすい手法を整理する必要がある。
- 初期的には省庁側で支援パッケージがあると望ましい。参考）内閣府のPFSアドバイザー派遣
- 立地がまちなかか郊外か、単機能か複合機能か等によって発現しやすい社会的効果は異なり、施設で開催されるコンテンツの内容も異なる。ハード面だけではなく、コンテンツホルダーと連携してソフト面でも価値を高めていく発想が重要なため、ハードとソフトの両面で社会的価値を測定できる枠組みが理想。

医療費削減効果（WTP以外の測定方法例）

- 一定時間の運動を習慣的に実施することで主要疾病の罹患率がどれほど低下するかを計測した既存研究を活用。
- 厚生労働省は疾病ごとの推計患者数と医療費を公表しているため、疾病ごとの一人あたり医療費を算出し、対象地域の人口と運動時間が増加した人の割合、罹患率の低下割合、一人当たり医療費を掛け合わせることで、医療費の削減効果を測定できる。

疾患	中程度の運動参加による平均的な罹患率低下効果
虚血性心疾患	30%
脳卒中	30%
乳がん	20%
結腸がん	24%
2型糖尿病	10%
認知症	30%

（出典）Davies et.al「Social return on investment (SROI) in sport: a model for measuring the value of participation in England」

（参考）内閣府PFSアドバイザー派遣

- 内閣府はPFSの案件組成を目指す自治体に対し、交付金とは別に専門家を派遣する支援を実施している。
- 「専門家」はPFS事業組成経験のある自治体職員、PFS事業組成経験のあるコンサルタント事業者、大学等の研究機関職員など多岐に亘り、相談内容に応じて適切な人材を派遣している。

【HPに記載されている相談事例】

- 検討中の事業にPFSを導入する上での疑問点、課題等に関する相談等。
- 事業目標の設定及び具体化に関し、科学的なエビデンスや理論、国内外の参考事例等の情報提供。
- 庁内推進体制の構築や検討ルールの整備方法、予算対応、議会対応、庁内合意形成、事業者との契約調整等に関する相談等。
- その他（成果指標、評価方法、目標値の設定、社会的便益の推定等）。

（出典）内閣府 PFS推進室HP「専門家派遣について」

社会的価値の活用にあたっての課題

算定手法、得られた数値に求められる客観性は活用方法によって粒度が異なる

- 活用の方向性によって必要とされる数字の客観性が異なるため、考え方をガイドライン等で明記していくことが望ましい。
- 一般的には、対外PR < 社内説明（パートナーシップ等）< 議会説明 < ファイナンス（投融資）の順に高い客観性が求められる。
- また、**あくまで経済的価値がベースとなり、付加的に社会的価値が活用される必要がある。**
- ガイドラインを作成していくにあたっては、**利用者によって追い求める社会的価値は異なる**ため、様々なアウトカムの測定手法を紹介しつつ、利用者側で測定対象を取捨選択できるような枠組で整理できると活用しやすくなると考えられる。
- 金銭換算によらない社会的価値の活用方法は検討の余地あり（PFS/SIBのように指標として助成金や委託費に連動させる等）。

活用方法によって求められる客観性の違い

✓ 対外PR

- 事業者の取り組みに関する社会的価値を広報に活用する目的のため、客観性よりも適切にPR効果を高める点に重きがおかれる。

✓ 社内説明（パートナーシップ等）

- 社会的価値は**パートナーシップを行う上での説明根拠**としても活用が期待される。
- 事業者が社内で決定を取るために一定の客観性が求められる。

✓ 議会説明

- DBJ調査でも**自治体からの資金提供根拠**として社会的価値の活用を検討しており、VFM等に並ぶ価値指標として期待される。
- 一方で地域住民や国民からの税収を基に予算が策定されるため、一般企業内の決定よりも**高い透明性と客観性**が求められる。

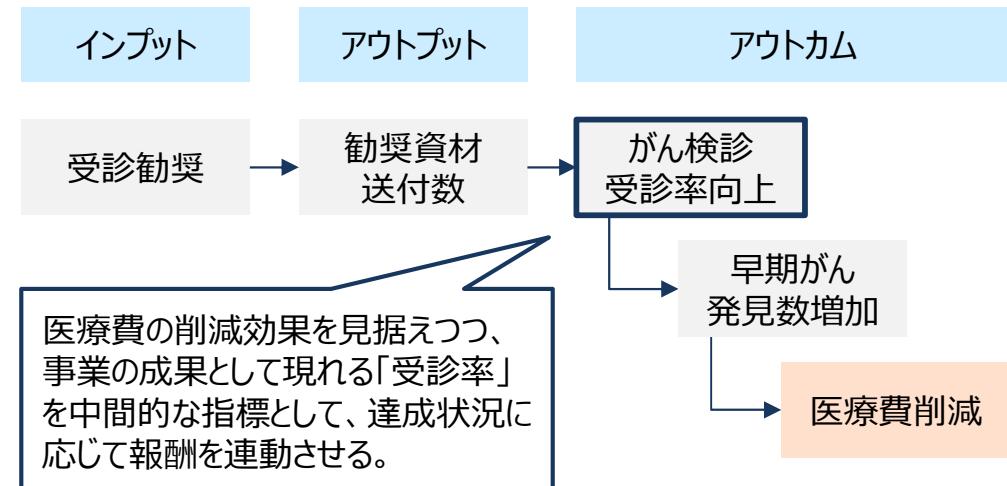
✓ ファイナンス（投融資）

- **前提として経済性が評価できなければ金融機関は投融資を検討することは極めて困難**であり、社会的価値を商品設計に含める上でも、投資家の事業リスクの低減効果を疎明できる水準が必要であるため、**非常に高い客観性**が求められる。

（参考）PFS/SIB（成果連動型民間委託方式）

- ・ 国や地方自治体から民間事業者への委託事業等において、その事業により解決を目指す社会課題に対応した成果指標が設定され、**委託事業費が当該成果指標の改善状況に連動する**もの。
- ・ 事業の結果として直接得られる「アウトプット」だけでなく、その先の成果である「アウトカム」まで見据えた指標を設定するのが特徴。

【成果指標のイメージ（がん検診受診勧奨事業の場合）】



第4期基本計画において期待すること

「人材」と「施設」での支援を期待（民間側の投融資機会が促進される環境作りが重要）

現状の課題

日本政策投資銀行では以下の事項を実施・検討してきた。

1. スタジアム・アリーナやスポーツ関連事業者へのファイナンス
2. スタジアム・アリーナ（スポーツ）の社会的価値可視化・定量化調査
3. 「スポーツビジネス成長論」の出版（スポーツ産業の構造的問題の可視化）

その中で見えてきた課題としては、以下の事項があげられる。

1. スポーツ業界の各セグメント間のマネーフローに目詰まりを起こしていること
2. 社会的価値の活用にあたり、主観的な評価によるものがまだ多く、現段階ではファイナンス領域への直接的な活用のハードルが高いこと
3. スタジアム・アリーナ事業をはじめスポーツ産業の事業分野は、不確定な（もしくは予測が難しい）収入項目で事業予測が行われるケースが多く、かつ、依然として実績が少ないため、現状、金融機関・投資家が投融資を実行するハードルが高い傾向にあること
4. 加えて、投入された資金を効果的に利用できるだけの人材・ガバナンス面にも不透明さが残っていること

したがって、スポーツ産業の発展のためには、今後も継続的・積極的に、民間の投融資が促進されるような官側による制度設計・側面支援や官民連携が必要であると考える。

①人材整備への支援

- スポーツ業界では、経営・マーケティング・デジタル等のビジネス人材が不足している
- 投入された資金を適切に活用し、リーグ・クラブの成長や成功につなげるためには、専門的なビジネス人材の確保が不可欠
- ビジネス人材の育成・確保には、教育環境の整備や人材育成プログラムの充実が必要
- 省庁による支援パッケージの一環として、専門人材の派遣・教育など側面的な支援も重要であると考えている

②施設（主にスタジアム・アリーナ）整備への支援

- 全国でスタジアム・アリーナの新設や建替構想が多数進行している一方で、昨今の建設資材の高騰や人材不足が影響し、プロジェクトの見直しや中断を余儀なくされる事例が多く見られる
- 施設（ハコ物）への助成金等の支援は依然として限定的
- 法整備を含め、機能的な投資や支援が可能となる仕組みの構築が必要
- 投資機会拡大のために社会的価値の活用も模索していくべきと考える

ディスクレーマー

著作権 (C) Development Bank of Japan Inc. 2025
当資料は、株式会社日本政策投資銀行（DBJ）により作成されたものです。

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、取引など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ひいたします。

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、当行までご連絡ください。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』と明記してください。