

【セッション④】「スポーツの非財務価値・社会的価値の可視化の必要性と今後の課題～『エスコンフィールドHOKKAIDO』を題材に～」

モデレーター：間野 義之（協議会評議員/早稲田大学 教授）

パネリスト：前沢 賢（株式会社ファイターズ スポーツ&エンターテイメント 取締役事業統轄本部長）

林 尚見（株式会社三菱 UFJ 銀行 顧問（元取締役副頭取執行役員））

桃井 謙祐（スポーツ庁 参事官（民間スポーツ担当）（兼）信州大学社会基盤研究所 特任教授）

間野 冒頭に、前沢さんからエスコンフィールドを映像でご紹介いただき、その後、ディスカッションに入っていきたいと思います。映像を御覧になって、どうですか。私も世界中のスタジアムやアリーナを見て回っていますが、おそらく現時点で、世界一だと思います。映像に映ったそのことだけでなく、今日はその非財務的価値と社会的な価値についてフォーカスをしていきたいと思います。前沢さん、実際に運営してみて、手応えはどんな感じですか。

前沢 もともと「できるわけがない」と言われていたところからスタートしましたので、この映像も我々が造ろうとしているのは札幌ドームとは違う、今までの野球場とは違いますがということをお伝えしたくて作りました。怒涛の1年でしたし、感覚的に言うと、自分の息子が小学校に入学して1年目みたいな感じです。

間野 この冬を越えて、次に二年生になるわけですね。私も先々週ですか、前沢さんに真冬の北海道を案内していただき、本当に寒くて人があんまりいないようなところでこそ、非財務価値とか社会的価値があるのではないかなと実感し始めているんですが、まず、この非財務価値とか社会的価値について、スポーツ庁の桃井さんからご説明いただいた上で、議論に入りたいと思います。

桃井 このセッションで『スポーツの非財務価値・社会的価値の可視化の必要性と今後の課題』というお題をいただき、議論に先立って考え方を整理しておいた方がよいのではないかと思います。少し説明のためにスライドを用意させていただきました。

まず最初のスライドについて、これはスポーツ庁で取りまとめたものですが、全国に我々が把握しているだけでも100近くのスタジアムやアリーナの新設や建て替えの構想があることが分かります。これらの構想がすべて実現するかは分かりませんが、それぞれの構想ごとに、価値をどう示していけばいいのかが、皆様に悩みなり課題としてあるのかと思います。

次のスライドは、今回のお題をいただいて私が考えた「非財務価値」とか「社会的価値」とは何かということです。この議論を進めるに当たって、そもそも「価値」というのは、誰に対しての価値なのかによって捉え方が変わると考えました。つまり、①スタジアムやアリー

ーナを運営される企業の方、またその親会社や投資家、あるいは金融機関にとっての価値なのか、それとも、②スタジアム・アリーナから便益を得る地域にとっての価値なのか、今回論ずべき「価値」はどちらなのでしょう。

まず、今回議論の対象になっている「価値」が、①スタジアム・アリーナの運営者（企業）や資金の出し手にとっての価値、である場合を考えてみます。この場合、運営者、投資家等にとって、このスタジアム・アリーナを運営することによって企業価値をどう高めていくかというときに、「財務価値」と「非財務価値」に分かれると思います。非財務価値は、財務諸表上の数値には表れない企業価値だと捉えられますが、このスタジアム・アリーナを運営することで、そこからもたらされる新しい事業を生み出す能力や経験などが非財務価値と言えますでしょうか。

また、昔であれば、企業が目指すべき価値の向上と言えば、どれだけ将来稼げるのかという「経済的価値」だけが議論されていましたが、今はサステナビリティとか社会的な課題というものへの関心が高まっていく中で、企業が目指すべき価値の向上は経済的価値だけではなくてきています。自社の利益だけではなくて、他のステークホルダーにどう貢献していくのかを「社会的価値」と言われますが、企業は経済的価値だけではなく、この社会的価値をもどう高めていくのか、そこも議論されるようになってきました。

次に、今回議論の対象になっている「価値」が、②スタジアム・アリーナから便益を得る地域にとっての価値、である場合を考えてみます。この場合は、スタジアム・アリーナによりその地域にもたらされる純便益の向上を目指すことになると考えられますが、そのうち、直接金銭的に評価が可能な価値を「財務的価値」と言い、金銭評価が困難な価値を「非財務的価値」と言うのか。

また、「経済的価値」と「社会的価値」とを地域全体にもたらす価値の中で考えたときに、「社会的価値」とは経済的な価値で捉えられないものを指しているのか、それとも、スタジアム・アリーナの運営者ではないステークホルダーにもたらす価値を指しているのか、どちらなのでしょう。

もし今回議論しようとしている「価値」が、②地域にとっての価値なのであれば、おそらく経済的とは必ずしも言えない価値を指しているのだらうと思っていますが、その認識でよければ、そういう前提で議論させていただければと思っています。

議論に先立ち、お題にある「非財務価値」や「社会的価値」について、皆様と認識を合わせた上で議論させていただいた方がよいのかなと思います、少し説明させていただきました。

間野 今日のメンバーの中で、三菱UFJ銀行さんがいるのはちょっと異色です。実際にエスコンフィールドを応援される中で、林さんは非財務価値あるいは社会的な価値のどこに注目されたのでしょうか。

林 私が、エスコンフィールドが非常に重要だと思ったのは、日本中でスタジアムやアリーナを起点に地域を活性化していこうという動き、これが盛り上がっているからです。一方、私は去年、米国のラスベガスに行きました。ラスベガスは大変豊かな、繁栄している街です

が、その中核にあったものは、日本の2倍以上の規模のアリーナとか、あるいは2000億円もかけて造ったフットボールスタジアムでした。400億円とか300億円で、日本国内でスタジアムを造っても、もう全く採算に乗らずにお金が返せなくなるのが現状だと思います。それなのに、なぜラスベガスでは2000億円もかけてスタジアムを造って、それで皆が楽しくそこに集い、お金も巡っていくのか。そこをしっかりと把握しなければならないと強く感しました、そこで、一番ラスベガスに近いモデルを体現されているエスコフィールドに、勉強の場を求めて、何が起きているのか把握しようと思いました。

ラスベガスのことをさらに申し上げると、スタジアム単体では絶対にお金は回収できません。ところが、周りにホテルがあって、お土産が買えて、レストランがたくさんあって、カジノがあって、そこで飲み食いしたり、遊んだりする、その収入、利益も含めて、パッケージで捉えると、スタジアムの集客能力は、その威力が2倍にも3倍にもなります。よってスタジアム単体、アリーナ単体ではなくて、その周辺と、どう一緒にビジネスをしていくのかが極めて重要で、そのことをラスベガスはいろいろな工夫を用いながら、定量的に実施していると感じました。前沢さんはきっとそれをするのだろうなと思います。

間野 前沢さん、周辺の面としての開発、構想などについてお聞かせいただけますか。

前沢 日本のプロ野球において、私の中には3つの解釈があります。1つは球団事業、プロ野球のビジネスです。チケットを売ったり、スポンサーを集めたり、グッズの販売ですね。もう1つは球場事業。さらに今我々がやっているのが、不動産開発事業で、この3つを組み合わせ一体的にやっているのが我々の特徴だと思います。

これはハードだけに捉えていうと、昔の江戸時代、戦国時代のように城下町をつくるイメージで、お城は球場、その城下を望む町並みについては不動産事業というところで、この2つがうまく重なっていくのが我々の中では非常に重要だと考えています。

間野 構想されるときにアメリカも参考にされたと思いますが、アトランタ・ブレーブスのバッテリー・アトランタもほとんど不動産事業ですよ。スタジアムの周りにシネマ、レジデンス、ホテル、医療機関、企業のオフィスとかを全部一体化して造っています。これからのスタジアムは、こういうところに向かっていく、そこを目指す。つまり点では多分ほとんど稼げないし、そこだけの財務的価値すら生まれない。それを面に広げると、財務的な価値だけでなく、非財務価値や社会的な価値まで拡大することができる。そんなことでしょうかね。

前沢 まさにそうだと思います。自分たちがやろうとしていることが欧米で行われているのは、インターネットの情報では仕入れていましたが、実際に行ってみると、それこそ100年近く歴史のあるシカゴ・カブスやレッドソックスですらそういったことをやっている状態です。これからの潮流は、先ほど申し上げた3つの事業が非常に重要になってくると思っています。

間野 林さん、球団事業、球場事業、不動産事業の三つともえて価値を最大化していくことについて、いかがでしょう。

林 いま建設資材が非常に高騰しています。建物を建てようとする、過去長いデフレの中で、大体100億円ぐらいで建つなと思っていたものが、もう150億円とか200億円払わないと建てられなくなっています。そういう意味で、いろんなところに収入源を設けていかないと、お金の回収はできなくなっているのが実態です。

アメリカ、ヨーロッパでスポーツチームの価値を測るとき、そのチームの売上高の何倍がそのチームの価値になるかという捉まえ方がされていることが重要だと思います。これはすなわち、そのチームは人を集めるためのもの、すごく大きな吸引力、引力になっていて、そこに集まった人たちがその球場とその周辺でどれだけお金を使ってくれるか。この仕組みをつくらないと、立派なファシリティースタジアムは建築できない状況になってきていると、私は理解しています。

間野 皆さんもイメージが湧いてきたと思いますが、桃井さん、それに加えて社会的な価値、地域・都市のブランド力や、次に生きる経験・能力、住民の誇り・生きがい・連帯感、防災拠点、収益獲得以外の目的での役割、こういう非財務的な価値が自治体や住民にとって、より大事になってくるのではないかということですが、この辺りをもう少しお話しただけないでしょうか。

桃井 今、日本全国にスタジアム・アリーナ構想がありますが、地方都市には人口流出の問題があります。それを中長期的にどう食い止めていくかは、いかにその都市に愛着を持つ人を増やし、その都市に定着して、そこで営みを続けられるのかというようなこともあると思います。それ以外にも、中心市街地から人が郊外に出て行って空洞化してくる中で、人の集まる場所をどうつくっていくかにおいても、スタジアム、アリーナがどう機能するかも重要です。

スタジアム・アリーナは、実際にスポーツの試合を行うのは1年に数十日ぐらいしかないこともある中で、ではこの人が集まる空間を、ほかの用途も含めてどうやって有効に使って、それをまた地域での経済的な活動や産業的な活動につなげていくのか、そういったことも含めてスタジアム、アリーナの価値を考えていくことが、より多くのお金を集めていく上で重要だと思っています。

間野 365日のうちプロ野球の試合で使ってもせいぜい100日ですし、JリーグのJ1であれば、17試合しかホームゲームはないわけですから、試合がない日にどういう価値を生むのかはやはり大事だと思います。先々週、試合のない日にエスコンフィールドにお邪魔したら、人がたくさんいました。スタジアムツアーとかじゃなくて、出入り自由のエリアがあって、そこに週末は家族連れで朝から来る。お天気にも左右されないし、とても新しく、そこに行けば人に会えたり、いろんなものが体験できたりするという。最初から試合がない日をどうするかを、随分お考えになったのですか。

前沢 正直、今年ほどお客さんにご来場いただくとは思っていませんでした。内々では年間300万人という目標を立てて、12月末までに350万人を達成できそうですが、もともとの収支計画は、実は野球だけで立てていました。そうしないと新しいものを造るときに説

得できないんですよね。それは絵に描いた餅でしょう、机上の空論でしょうと説得する相手に言われてしまうので。今まで積み上げてきた実績で、ある程度収支計画を立てなきゃいけないというのは、結構しんどかったです。

林 銀行員はそう考えるでしょう。一方、アメリカの例えばラスベガスでは、あちらこちら本当にたくさんカメラがついています。私はそれを見て、その人がどこで何をやって、どれくらいお金を使ったかということを見ているのではないかと思いました。見た結果、同じ人がどういうお金の使い方をしたかということを経営的に集計して、それによってスタジアムの建設コストを正当化しているのではないかと。それくらいのバックデータがきちりあれば、逆に金融機関はしっかりと資金仲介できるようになるということもあります。何となく相乗効果があるのではなくて、相乗効果をしっかり見える化していくことについて、デジタルが大きな力を発揮しているのではないかというのが、私の見立てです。

間野 稲垣代表が言っている統合して、そこでさまざまな価値を生んで循環させる。これを我々はエコスポーツシステムと呼んでいるわけですが、多分そのためには、統合だけじゃなくて循環が必要なのですね。前沢さん、何か循環のアイデアはありますか。

間野 サッカーのスタジアムにいろいろなものを複合化したら、100キロメートル以上の遠方から来るお客さんが増えて、1日遊んで帰るようになったという話もあります。まだ途上だと思いますが、もうホテルもありますし、行く行くは1日、2日滞在して楽しんでいけるようなところを目指していらっしゃるのでしょうか。

前沢 2028年に球場の目の前に駅ができます。あと5年の間でどこまでいけるのかが、我々の施設もしくは球団の将来を左右すると思いますので、ここから一気にいきたいなと思っています。