



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 16

January 2016

経営トピック⑨

スタジアム建設における財務計画策定のプロセス

kpmg.com/jp



スタジアム建設における 財務計画策定のプロセス

有限責任 あずさ監査法人

スポーツアドバイザリー室

室長 パートナー 大塚 敏弘

スポーツ科学修士 得田 進介

今までの国内のスポーツ施設は、地域住民の健康増進や福祉の充実、防災拠点としての役割を主な目的として建設されており、スポーツ施設で収益をあげるビジネスは想定されていませんでした。今後バブル期に建設された施設の老朽化に伴い改修・更新期が到来することになりますが、地方財政の悪化や施設維持管理コスト負担増により改修ができない施設が多数顕在化するおそれがあります。

欧米のプロスポーツではスタジアムが大きな収益を生み出す資産であると認識されており、スタジアムに投資し様々な工夫を凝らすことで収益をあげています。たとえば、スタジアム内に無線LANを導入することによるマルチアングルのライブ映像の配信や、チケットのナビゲーション、スムーズな物販といった従来にはないサービスを提供しています。

欧米の事例を踏まえると、日本においても綿密な計画策定、十分な調査を行いスタジアムに投資することで、スタジアムビジネスを成功させることは可能であると言えます。改修・修繕コストを施設の収益で賄うことができると考えられます。

スタジアムの建設プロジェクトを成功させるためには、プロジェクトを構成する“建設プロセス”を正しく理解することが非常に重要となります。正しい理解がなされていない場合、間違った立地の選定、スタジアム周辺地域の市場調査不足、過剰な規模のスタジアム建設、十分なVIPシート・ビジネスシートや店舗を備えることができなかった等の理由により、当初予定していた収益が開業後に達成できないという問題が発生してしまいます。

上記のような問題を回避するために、“適切な専門家を”、“適切なタイミングで”、“適切な順序で”活用するためのスタジアム建設プロジェクトの概要を示すことが重要です。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



大塚 敏弘
おおつか としひろ



得田 進介
とくだ しんすけ

【ポイント】

- ー スタジアム建設を成功させるうえで計画策定のプロセスは非常に重要であり、精緻な計画であるほど見込んでいた収益が獲得できないリスクは小さくなると言える。
- ー スタジアムを建設するためには公共機関の支援はもとより、地元コミュニティの協力も必要不可欠であり、建設予定地の経済効果を適切に算定し両者が納得するまで議論をしていく必要がある。
- ー 資金調達方法に唯一最善なもの無く、その地域の特性、スタジアムの規模や設備、周辺の開発等を考慮して、各々の特徴に合った資金調達方法を選択するべきである。
- ー スタジアム建設コストと座席数には相関関係がある一方で、座席数を増やすとチケットの平均販売単価は下がる傾向にあるため、スタジアムの座席数は慎重に決めなくてはならない。座席数を多くする場合には開業後に建設コストをどのように回収していくかについて事業計画を適切に策定する必要がある。

I. スタジアム建設計画フェーズ

市場面および財務面の実現可能性調査は、スタジアム建設プロセスの初期段階の計画フェーズにおいて最も重要なステップであると言えます。市場面および財務面の実現可能性調査は、5つのステップから構成されており、各ステップの作業内容および目的は以下のとおりです(図表1参照)。

1. 建設予定地の評価

スタジアム開発はそれぞれ特有であり、各建設予定地には異なる特徴があります。プロジェクトの目的を達成するためには、例えば最低限の用地規模、用地取得費用、設計、建設、安全とセキュリティまたは運営上の観点など、建設予定地が満たさなければならない基準があります。用地調達あるいは土地の所有権に関与する公共機関および他のステークホルダーとの接触を増やすことによって、建設予定地に関する計画プロセスの効率性を高めることができるようになります。

スタジアム開発のような複雑なプロジェクト、特に多目的あるいは複合利用施設の開発のような大規模施設の場合は、効果的かつ効率的な遂行を確実にするために、厳格な専門能力が求められます。開発全体には、マーケット、法律、財務、建築、建設および運営管理の専門家達が必要となると言えます。

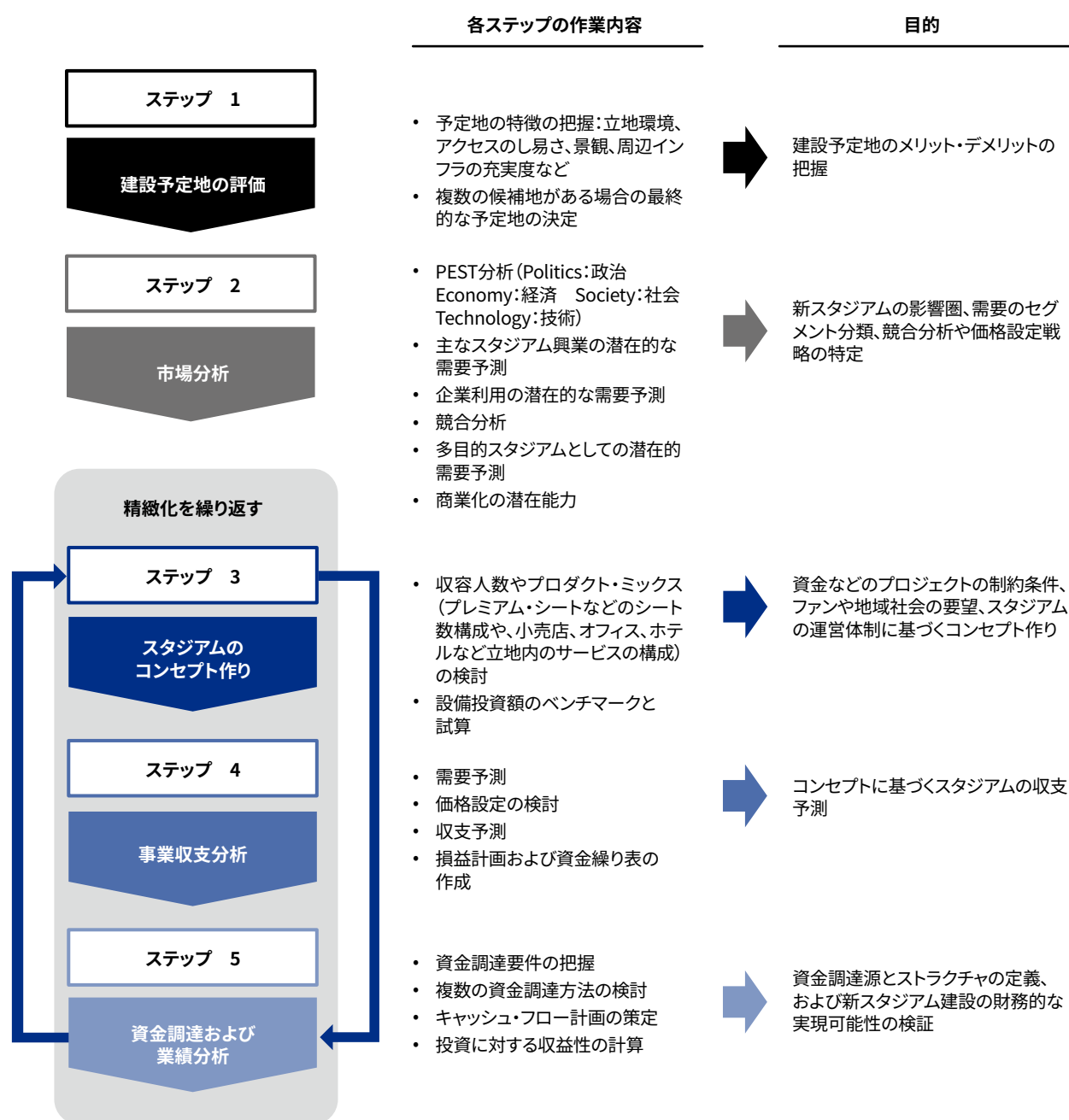
2. 市場分析

スタジアムが運営される市場、およびその市場で予想される需要と供給の動向を理解することは重要です。市場分析は、プロジェクトのコンセプト作りと実現可能性評価プロセスを推進する上で重要な局面であると考えられます。

基本的には、市場内部の重要な要素をよく観察することによって、暫定のスタジアムコンセプトが形成されることになります。

スタジアムを設計する際の重要な決定事項の1つは収容人数です。ヨーロッパのスタジアムの稼働率を分析すると、特定の需要特性を慎重に評価せず、平均需要よりもピーク需要を考慮して建設されたスタジアムが非常に多いという事実が浮き彫りになっています。その結果、当初の設備投資および年間運営費用がともに過大となる一方、大半の試合日のスタジアムは低稼働となります。さらに、座席数が過剰になりすぎることによって、ファンは事前にシーズンチケットを購入しなくても、人気対戦カードの試合の当日チケットをいつでも購入できるため、年間シーズンチケットや複数年チケットによって安定した収入を確保するという営業努力を台無しにしてしまうことがあり得ます。観客が半分しか埋まっていないスタジアムで行う試合の雰囲気はサポーターにとっても魅力的がないうえ、試合のテレビ映りや放映権価格にも影響する場合があります。

【図表1 実現可能性調査の5ステップ】



出典：A Blueprint for Successful Stadium Development を基に作成

3. スタジアムのコンセプト作り

スタジアム開発の準備段階のコンセプトは、市場分析から得られた情報と、建設予定地および立地環境の特徴も考慮する必要があります。プロジェクトを成功させるために重要なことは、コンセプトを作る際に柔軟性を残しておくことであると言えます。用地の分析、スタジアムが位置する市場の評価、および調達可能な資金の額は、スタジアムの規模、品質水準、そして最終的に開発費用に影響するためです。

財務面の将来予測の結果、コンセプトの実現が困難になると見込まれる場合には、プロジェクトに関与するさまざまなステークホルダーの期待に応えるように、コンセプトをその財務面の制約に合わせて練り直す必要性が生じることが多いと言えます。

どのような複合利用目的のスタジアム開発の場合でも、各施設(例えば、オフィス、店舗スペース、住居、ホテルおよび大会議センター等)の開発コンセプトだけでなく、建設予定地およびマーケットの詳細分析をプロジェクトの全体的なコンセプト作

【図表2 2015シーズンJ1所属クラブホームスタジアム(一部)】

クラブ名	スタジアム名	開場年(改修年)	許容人数	建設費合計(億円)
横浜F・マリノス	日産スタジアム	1998	72,327	603
浦和レッズ	埼玉スタジアム	2001	63,700	394
名古屋グランパス	豊田スタジアム	2001	45,000	340
FC東京	味の素スタジアム	2001	49,970	307
アルビレックス新潟	デンカビッグスワンスタジアム	2001	42,300	306
清水エスパルス	エコパスタジアム	2001	50,889	292
鹿島アントラーズ	カシマスタジアム	1993	40,728	234
ヴィッセル神戸	ノエビアスタジアム神戸	2001	30,132	230
川崎フロンターレ	等々力陸上競技場	2013	27,495	194
ガンバ大阪	吹田市立スタジアム(仮)	2015	40,000	140
ベガルタ仙台	ユアテックスタジアム仙台	1997	19,694	130
サンフレッチェ広島	エディオンスタジアム	1992	50,000	80
サガン鳥栖	ベストアメニティスタジアム	1996	24,490	67
松本山雅FC	長野県松本平広域公園総合球技場	2001	16,000	60

出典：各クラブ公式ホームページ等を基に作成

りと並行して実行するべきです。

建設コストの分析においては、スタジアムへの設備投資額を把握し、その投資額がどのようにステークホルダーのビジョンと関連しているか、そしてプロジェクトの財務的な実現可能性にどのような影響を与えるかという観点から理解をすることが重要であると言えます。このような観点で分析を行うことで、プロジェクトのステークホルダーは投資額とスタジアムの収容能力のバランスを把握することができるようになります。設備投資額は、スタジアムの規模、立地環境、クオリティ、および周辺インフラによって大きく異なりますが、一般的には大規模スタジアムの方が設備投資額が高いという傾向があります(図表2参照)。大規模スタジアムは階段、エレベーター、駐車スペースの増設費用だけでなく、屋根や2階席に必要な支柱構造にかかる費用が高額となることが主な理由であると考えられます。さらに、スタジアム運営でより大きな収益をあげるために多くのVIPシートやビジネスシートを作る必要があり、維持費用も増加することになると言えます。

一方で、スタジアムの規模が大きくなるほどチケット平均販売単価は下がる傾向にあります。これは座席数が多いことに起因してピッチから離れた場所にも座席が設置され、それらの座席のチケット販売単価は相対的に安価となるためです。ステークホルダーが大規模スタジアムの建設を強く主張する場合は収容能力を増やすことにより増加する建設費用と併せて、チケッ

ト平均販売単価の下落の可能性にも慎重に検討すべきであると言えます。

4. 事業収支分析

スタジアムが建設される地域の市場分析を行い、暫定的なスタジアムの事業モデルが特定されると、プロジェクトの事業収支、持続可能性、財務面の実現可能性分析を行う段階に進むことができます。

試算した需要予測、およびその地域の重要な経済要因、スタジアムで提供されるサービス、イベントの種類(サッカーの試合、他のスポーツイベントおよびコンサート等)のうちどれが収益を最もあげられる見込みがあるかという予測に基づいて、観客数およびスタジアム内で提供されるあらゆるサービスに対する観客1人当たりの平均支出額を予測する必要があります。複合利用目的のスタジアムの場合は、付随する施設種類毎にも同様の分析を行うべきであると言えます。

このプロセスを経て、チケット販売、グッズ販売、飲食店舗、VIPシート・ビジネスシート、スポーツ以外のイベント、スポンサーシップ、駐車料金等の各主要サービスが生み出す営業収入を見積もることが可能となります。

ただし、プロスポーツチームの場合には、チームの戦績が来場者数およびチケット価格に影響するため、チケット販売収入予

想を示すことは極めて困難かつ主観的なものとなることが想定されます。

コストを予測する際には、スタジアム運営管理会社に対する外注費(管理専門会社に委託する場合)以外にも、スタッフ等の人件費、セキュリティ費用、修繕費、清掃サービス費用、マーケティング費用、水道光熱費等、施設運営で生じる様々な運営費用を見積もることが必要となります。

ここまでの分析を実施することによって、3～5年間の中長期の損益計算書および営業キャッシュ・フローの予測を行うことができます。さらにチームの戦績予測、チケット価格設定等を複数のシナリオに基づいて将来収支の感度分析を行うことで、プロジェクト全体の収益性をさらに精緻に評価することが可能になると言えます。

5. 資金調達及び業績分析について

どのような資金調達を行う場合でも入念に作成された事業計画が基礎となり、予想される収益と費用を正確に見積もらなければスタジアム建設プロジェクトの成功の可能性は著しく低くなると言えます。この収支予測によってどのような資金調達スキームを採用するか、および資金調達スキームが時の経過によりどのように変化するかを理解することができるようになると考えられます。スタジアム開業後に一定の収益が保証されるネーミングライツ、VIPシートやビジネスシートの年間契約を締結できる場合は、スタジアム建設の資金調達方法の1つとなり得ます。

スタジアム建設の資金調達方法はプロジェクト毎に異なりますが、民間資金と公的資金が組み合わさったパターンが多いと言えます。

資金調達方法には大きく分けてエクイティ・ファイナンスとデット・ファイナンスの2つがあります。エクイティ・ファイナンスの1つに株式発行があり、新規株式上場または既に上場している場合には株式追加発行となります。

デット・ファイナンスは、一般的に金融機関からの借入または債券発行を言います。

ヨーロッパの主要なスタジアム建設では、非常に広範囲にわたる資金調達方法が採用されていますが、どのスタジアム建設プロジェクトにおいても適切な資金調達方法を慎重に分析し計画しています。資金調達方法に対する簡単な解決策や唯一最善の方法はないと言え、それぞれの建設プロジェクトに見合った手段を見つける必要があります。

現実的な資金調達方法を特定することによってキャッシュ・フローを予測し、プロジェクト全体の業績を分析することが可能になると考えられます。

投資対効果の予測が出資者の期待に沿わない場合は、期待に

応えられる水準となるまでコンセプト、建設費および資金調達方法を再検討するべきであると言えます。

II. 経済効果算定とリスク分析

経済効果を試算することが、実現可能性調査を補足する意味でも重要となります。

スタジアム建設のような大規模プロジェクトにおける資金調達の場合、一般的に地方自治体等の公共機関の支援が不可欠となります。スタジアム建設の取組みを成功させるためには地元コミュニティおよび地元ビジネスの関与が重要であり、経済効果の正確な試算によって支援の可能性をより高くすることができると考えられます。

一方で、スタジアムだけでは民間または公共機関のスポンサーにとって魅力的な投資対象とはならない可能性もあります。そこで、スタジアムよりも予測可能かつ確実な収益の見込める事業、たとえば住宅やホテル、商業施設を併せることによってスタジアム建設プロジェクトのリスクを低減し、投資先からの資金調達をより確実なものとする可以考虑されます。

プロジェクトを分析する際には、新スタジアムの成功に影響を与える潜在的なリスクを評価することも重要です。プロジェクトがそのようなリスクを低減するための対策を事前に立案する為のプロセスも同様に重要であると言えます。

III. スタジアム建設事例分析

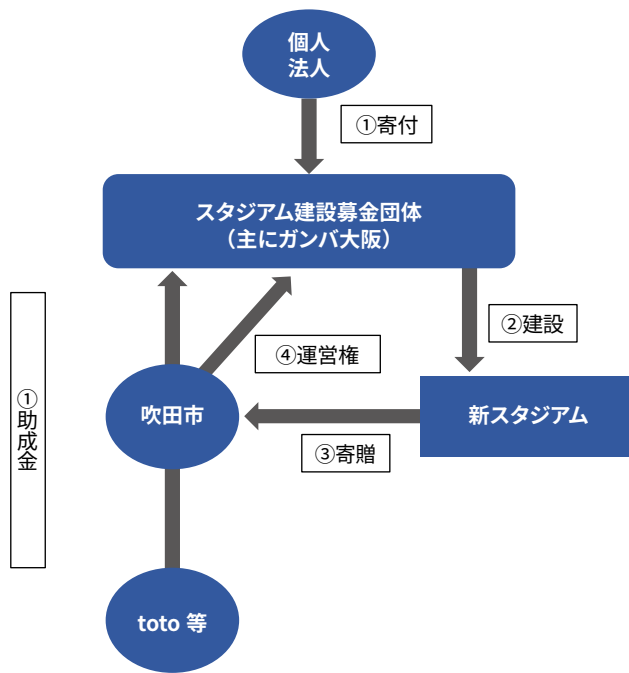
従来とは異なったスタジアム建設の資金調達スキームとして、ガンバ大阪の新スタジアムの事例をご紹介します。

新たにスタジアムが建設されるまでの流れとして、まずガンバ大阪が主体となりスタジアム建設募金団体を設立しました。その組織が個人から約6億円、法人から約99億円の寄付金、約35億円のtoto等の助成金により資金提供を受け、2015年10月に新たにスタジアムを建設しました(図表3、4参照)。完成したスタジアムは吹田市に寄贈されることにより所有権が吹田市に移転しますが、スタジアムの運営管理を行う指定管理者には株式会社ガンバ大阪がなる予定です。

なお、寄付金の税務上の一般的な取り扱い、資金提供者が個人か法人かで異なり、さらに資金調達者がどのような組織かによっても異なります(図表5参照)。

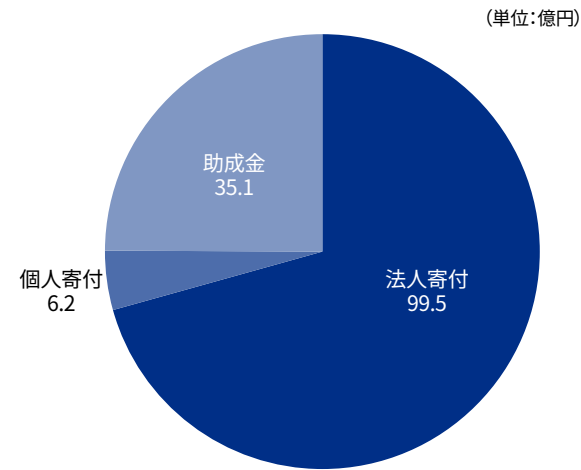
今回のスタジアム建設募金団体への寄付は税制上「国又は地方公共団体に対する寄附金」となります(図表6参照)。このスタジアムは日本で初めて公的資金を使わずに建設されたスタジアムであり、日本で今後スタジアムを建設していくうえで参考になる資金調達スキームであると考えられます。

【図表3 ガンバ大阪新スタジアム建設スキーム概略図】



出典：スタジアム建設募金団体公式ホームページを基に作成

【図表4 ガンバ大阪新スタジアム資金調達内訳】



出典：スタジアム建設募金団体公式ホームページを基に作成

【図表5 寄付金の税務上の取り扱い】

資金の流れ	資金提供者の 税務上優遇	資金調達者に対する課税
個人→個人	特段なし	贈与税（贈与額110万円までは非課税）
法人→個人	限度額を上限とした控除あり ※1	所得税（一時所得額50万円までは非課税）
個人→法人	資金調達者次第で寄付に該当 ※2	法人税 ※3
法人→法人	資金調達者次第で寄付に該当 ※2	法人税 ※3

※1 資金調達者の組織によって「国又は地方公共団体に対する寄附金」、「指定寄附金」、「一般」に該当し、それぞれで限度額が異なる。
※2 資金調達者の組織によって「国又は地方公共団体に対する寄附金」、「指定寄附金」、「一般」に該当し、寄付にあたるか否かが異なる。
※3 寄付金は受贈益として計上され、調達した資金を全て費用として使うと法人税は0となる。

出典：国税庁ホームページを基に作成

【図表6 スタジアム建設募金団体への寄付金の取り扱い】

資金提供者	税務上優遇	根拠条文等
個人	所得税および住民税から寄付金控除（寄付金額が2,000円を越えている必要あり）	寄付金はふるさと納税に該当。所得税法第78条第1項
法人	寄付金支出額を損金算入	法人税法第37条第3項

出典：スタジアム建設募金団体公式ホームページを基に作成

【バックナンバー】

スポーツビジネスの現状について

(KPMG Insight Vol.12/May 2015)

欧州サッカーリーグ（ドイツ・ブンデスリーガ）の財政健全性について

(KPMG Insight Vol.13/July 2015)

Jリーグの現状分析

(KPMG Insight Vol.14/Sep 2015)

欧州4大プロサッカーリーグと比較した際の日本サッカー界の経営課題

(KPMG Insight Vol.15/Nov 2015)

「スポーツアドバイザリー室」の概要

KPMGジャパンは、一般事業会社で培った知見や経験を活用し、スポーツ業界に属するチーム、団体が強固な経営および財務基盤を構築し、勝利し続ける組織作りの支援を行うため、有限責任 あずさ監査法人内に「スポーツアドバイザリー室」を設置しました。スポーツアドバイザリー室はスポーツに関連するチームや団体が攻めのマネジメントを行う一助となるべく、一般企業で培った経営や財務管理の知見を活用し、経営課題の分析、中長期計画の策定、予算管理および財務の透明性等に資するアドバイスを提供します。スポーツ業界を熟知したきめ細やかなサービスを提供するとともに、KPMGジャパンのグループ会社の知見やスキルも活用しながら、スポーツ関連チームや団体を包括的に支援してまいります。

主なサービス

■ 経営課題の分析

業績評価項目・指標に関する各種調査、データ収集に係る支援

目標値設定および分析手法に係る開発支援

■ 経営管理に係るアドバイザリー

中長期計画支援、予算管理支援（経営戦略・経営目標と整合した予算数値設定支援）

差異原因分析、組織目標達成のための具体的施策設定支援

■ 財務管理

資金出納管理：各種資金表の作成と実績比較を通じた資金管理体制構築

固定資産管理：設備投資の意思決定段階における採算性計算、維持更新にかかる経済性分析支援、等

■ 内部統制構築支援

■ 情報システムに係るアドバイザリー

■ ガバナンス強化およびコンプライアンス支援

スタジアム開発を成功させるための計画



目次

序章：スタジアム開発プロセスについて

第1章：プロジェクトビジョンの構築

第2章：計画および実現可能性調査

第3章：許認可の取得と設計

第4章：建設

第5章：運営

終わりに

新しいスタジアムの新規建設または大規模な改修を検討する際には、開発の開始から完了までのプロセスを理解することが、プロジェクトを成功させるために重要です。

スタジアム開発計画に1つとして同じものはありませんが、一連のステップと、異なるフェーズにおける相互関連性および関与する専門家を理解する必要性は大部分で共通しています。

本報告書では、開発業者、クラブ、協会および公共団体に對して、スタジアム開発計画の概要を提供しています。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人

スポーツアドバイザリー室

TEL: 03-3548-5155（代表番号）

室長 パートナー 大塚 敏弘

toshihiro.otsuka@jp.kpmg.com

スポーツ科学修士 得田 進介

shinsuke.tokuda@jp.kpmg.com

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2016 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2016 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.