



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 19

July 2016

経営トピック⑪

スタジアム開発における会計専門家の役割

kpmg.com/jp



スタジアム開発における 会計専門家の役割

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

あずさ監査法人のスポーツアドバイザリー室で提唱しているスタジアム開発プロジェクトのロードマップは「プロジェクトビジョンの構築」、「計画と実現可能性調査」、「許認可取得と設計」、「建設」、「運営」の5フェーズに分かれておりますが、我々のような会計専門家が主に支援できるフェーズは「プロジェクトビジョンの構築」、「計画と実現可能性調査」、「運営」の一部であると考えています。

新スタジアムを建設するときに特に重要となるのは、「プロジェクトビジョンの構築」と「計画と実現可能性調査」フェーズ内での作業となるスタジアムコンセプトの策定であると言えますが、このコンセプトが適切に決まらないうちにフェーズを進めていってしまうと、地域住民や利用者（クラブチーム等）、地方自治体などの利害関係者のニーズにそぐわないスタジアムになってしまう恐れがあります。

一方、スタジアムコンセプトの策定段階から専門家も含めたスタジアム開発プロジェクトの関係者が携わり専門知識を出し合うことでコンセプトを策定すると、より使いやすく、より収益が見込めるスタジアムを開発することができると考えられます。

これからのスタジアムはコストセンターからプロフィットセンターに変わっていくことが重要であり、今後は「収益を生み出すスタジアム」の開発が期待されています。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】

- スタジアムコンセプトはスタジアム開発プロジェクトの全てのフェーズに関係し、スタジアム開発が成功するか否かについては、スタジアムコンセプトの策定が大きな影響を及ぼすと言える。
- クラブチーム等の利用者と地方自治体等の所有者の双方の視点から新スタジアムを建設する必要性やメリットを基にして、スタジアムの規模や利用目的を決めていく必要がある。
- 新スタジアムを建設する経済効果を試算するだけでなく、その経済効果を実現するための課題やリスク、対応策の検討に加えて、新スタジアム建設後の運営面の収支の試算も持続可能性のあるスタジアムを開発するうえで重要である。

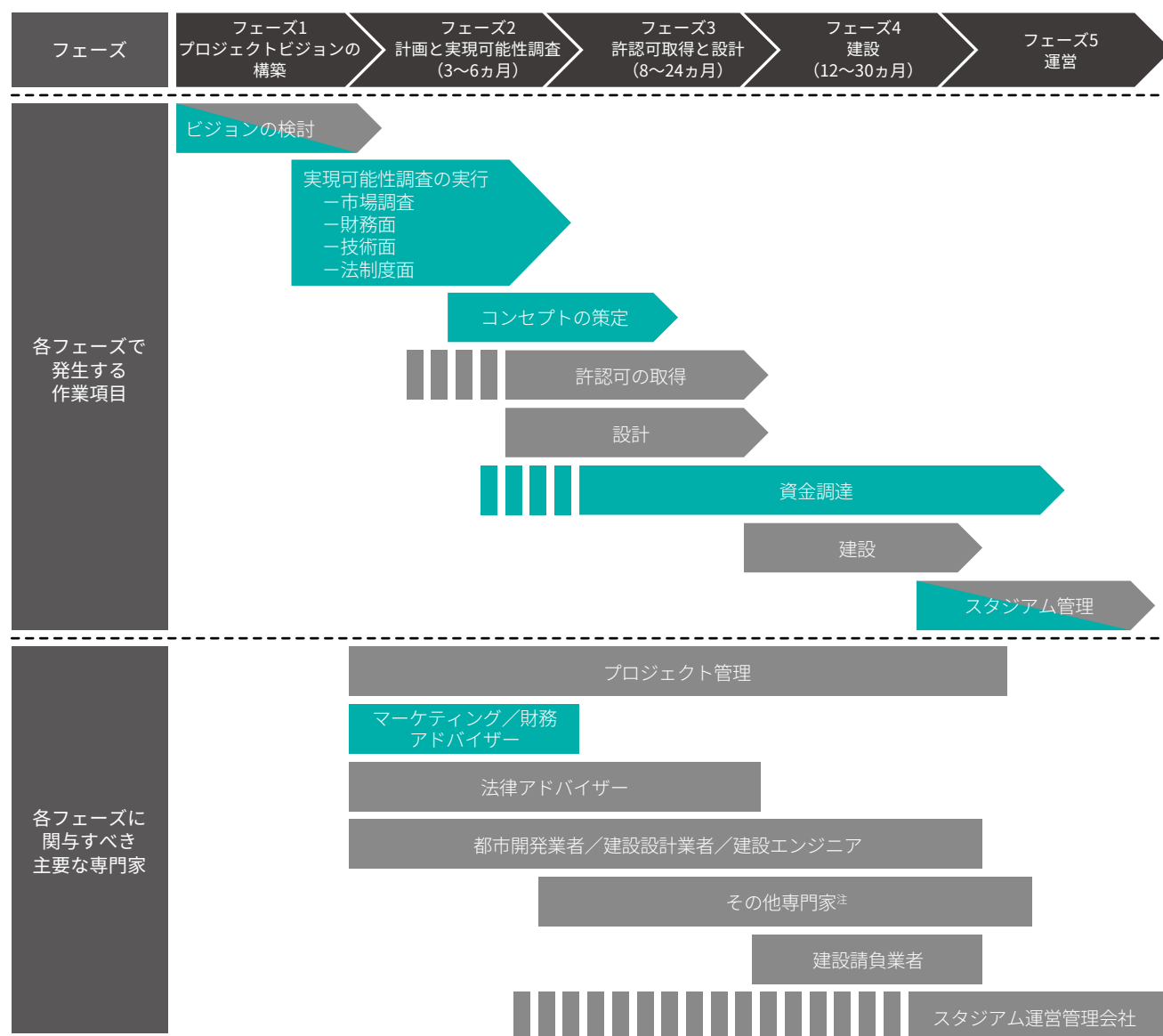
I. スタジアムコンセプトの策定

KPMGのスタジアム開発プロジェクトのロードマップによると、スタジアム開発において必要となる作業や、関与すべき専門家は多岐にわたっていることが分かります（図表1参照）。

ここで、関与すべき専門家に共通する点として、どの専門家もスタジアム開発の導入フェーズから関与すべきであるということが挙げられます。これは、専門家が最初のフェーズから関与することで、スタジアムコンセプトに様々な意見を取り込むことができ、その地域の特性やニーズに合った新スタジアムの建設ができるようになると考えられるためです。

スタジアム開発で重要となるスタジアムコンセプトの策定はプロジェクトビジョンの検討も含め、フェーズ1からフェーズ2の途中で発生する作業であると考えています（図表2参照）。

【図表1 スタジアム開発プロジェクトロードマップ】

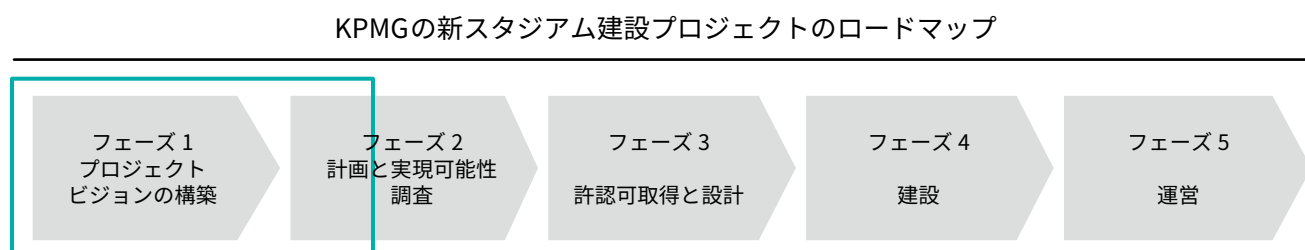


注：その他専門家とは、景観、セキュリティ、スタジアムアクセス、ピッチコンディション、計算流体力学、音響、廃棄品処理、マーケティング／PRに係るコンサルタントを指す。

専門家のうち会計事務所が主に関与する作業および会計事務所の役割についてはグリーンでハイライトしています。

出典：スタジアム開発を成功させるための計画（KPMG 作成）を基に作成

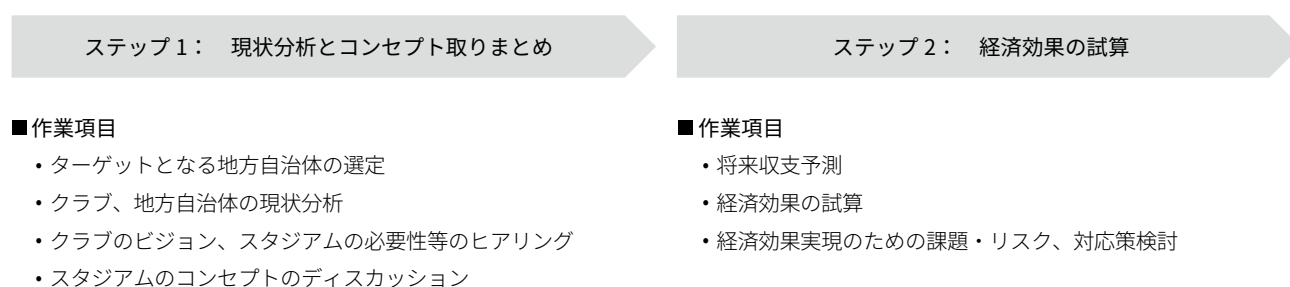
【図表2 スタジアムコンセプト策定の対象フェーズ】



出典：スタジアム開発を成功させるための計画（KPMG 作成）等を基に作成

スタジアムコンセプトの策定の主な作業内容としては、クラブチームのビジョンや現状分析を踏まえたスタジアム開発にかかるコンセプト作りの支援（現状分析とコンセプト取りまとめ）、将来の収支予測や建設コストに基づいた経済効果の試算等が考えられます（図表3参照）。

【図表3 スタジアムコンセプト策定にかかるステップ】



出典：スタジアム開発を成功させるための計画（KPMG 作成）等を基に作成

II. 現状分析とコンセプト取りまとめ

ステップ1では、クラブチーム等の利用者や地方自治体等の所有者の現状、およびスタジアムのビジョンや必要性を調査したうえで、ディスカッションを通じて新スタジアムのコンセプトをまとめることを目的としています。具体的な作業内容としては、クラブチームの業績や集客数等の情報や建設予定地の観光統計資料から両者の現状分析、クラブチームとのインタビューを主導し将来のスタジアムのビジョンや必要性を明確にしていくことです。また、スタジアムの必要性についてはクラブチームや地方自治体はもちろん、地域住民や地元企業なども含めた広い視点から挙げていくことが重要です（図表4参照）。

そして、それぞれの必要性を基にして、スタジアムの収容人数やプレミアムシート・ボックスシートの座席数、商業施設の併設や多目的利用できるか否かといったスタジアムの利用目的等を決定することになります。

【図表4 スタジアムのメリット・必要性(例)】

	メリット・必要性
クラブチーム	集客増加による収益拡大
	地域密着の拠点
	選手・ファンのロイヤリティ向上
地方自治体	市の施策とのマッチング
	市のシンボル
	地方創生（イベントの誘致、新たな観光名所）
地域住民	スポーツ振興による健康増進や医療費の削減効果
	防災拠点としての活用
	都市イメージ向上による住民満足度の向上
地元企業	人口流入による労働人口の確保
	複合施設併設により販売チャネルが増加し消費拡大

出典：スタジアム開発を成功させるための計画（KPMG作成）等を基に作成

【図表5 経済効果の試算 作業イメージ】

新スタジアムの将来収支の概算	経済効果の試算	課題と施策の検討
将来収入 ーJリーグホームゲーム開催 <ul style="list-style-type: none"> ・ チケット収入 ・ 物販、飲食収入 ・ スポンサー（広告料）収入 ーサッカー以外のイベント開催 <ul style="list-style-type: none"> ・ （イベント主催者からの）スタジアム賃貸料収入 ・ 物販、飲食収入 ・ スポンサー（広告料）収入 ー（複合型の場合） <ul style="list-style-type: none"> ・ テナント収入（ex.ショッピングモール、レストラン等） 	建設予定地域の経済効果試算 <ul style="list-style-type: none"> ・ 直接効果 ・ 第1-2次波及効果 ・ 雇用誘発数 ・ 税収増加見込み 	新スタジアムを持続可能にするために ークラブの課題・リスク、施策検討 <ul style="list-style-type: none"> ・ 観客動員数の低迷 ⇒どのように観客を増やすか ・ スタジアムの用途 ⇒何をスタジアムと複合させるか 試合日以外にどう利用するか ・ 地元住民からの応援 ⇒どのように地域に密着していくか ー地方自治体の課題・リスク、施策検討 <ul style="list-style-type: none"> ・ スタジアム建設による財政悪化 ⇒どのような資金調達手段を選択するか ・ 騒音、ゴミ、治安の問題 ⇒どのように周辺住民の理解を得るか ・ 観光客の誘致 ⇒どのようなスポーツイベント等を催すか ・ 立地の問題 ⇒交通インフラ等の整備が必要か

出典：スタジアム開発を成功させるための計画(KPMG 作成)等を基に作成

Ⅲ. 経済効果の試算

ステップ2では、検討したコンセプトを基に建設コストや建設後の将来収支を概算したうえで経済効果を試算し、その経済効果を実現することに加えて、新スタジアムを持続可能なものとするための課題やリスク、その対策案も検討していきます（図表5参照）。

具体的な作業内容としては、以下の作業が想定されます。

- ① 様々な前提条件を基にした新スタジアムの収支予測
- ② 類似性のある既存スタジアムの事例調査（建設費、ランニングコスト、運営主体等）
- ③ 収支予測と事例調査の結果に基づいた建設予定地域の経済効果の試算
- ④ 新スタジアム建設に向けた課題・リスク、施策の取りまとめ
- ⑤ スタジアム開発に必要な資金の調達方法の検討
- ⑥ 新スタジアム建設後の運営方法の事例調査等

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対して、スタジアム開発計画の概要を提供しています。

「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

【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)

スタジアム建設における財務計画策定のプロセス
(KPMG Insight Vol.16/Jan 2016)

人々が集うスタジアムとは ～海外事例を基に
(KPMG Insight Vol.17/Mar 2016)

スタジアムからはじまる地方創生
(KPMG Insight Vol.18/May 2016)

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・転記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する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.