

Deloitte.

デロイトトーマツ



今治。夢スポーツが生み出す 社会的インパクトの可視化 2024

SROI分析（抄訳版レポート）

デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社
エコノミクス
2025年4月

Introduction

FC今治を運営する株式会社今治、夢スポーツ（以下、今治、夢スポーツ）は、2002年5月29日に愛媛県今治市で設立されました。2014年にはサッカー日本代表監督として2度のワールドカップ出場を果たした岡田武史氏が代表に就任し、2023年には「アシックス里山スタジアム」を竣工しています。FC今治は、J1への参入を目指すと同時に、OKADA METHODを用いた今治全体での長期一貫指導による質の高い育成モデルを構築しています。今治、夢スポーツは「次世代のため、物の豊かさより心の豊かさを大切にする社会創りに貢献する」を企業理念として掲げ、サッカークラブ運営事業のみならず、育成・普及事業、ホームタウン活動、アースランド・野外教育等の活動、里山スタジアム関連活動を実施しています。

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社は、2021年より今治、夢スポーツのもたらす社会的インパクトを継続的に分析しており、この度4回目を迎えました。今回は、2023年1月に竣工されたアシックス里山スタジアムの存在価値や利用価値の可視化を行ったことで、前年より大きなインパクトが可視化されました。

分析の背景

近年、スポーツへの投資は社会課題解決においても大きな意味を持つようになってきています。一方でその効果は不透明な部分も多くあります。本レポートでは、サッカーを通じて社会創りに取り組む今治、夢スポーツの事例を通じ、社会的インパクトの可視化を行いました。

スポーツチームが生み出す社会的価値

スポーツチームが生み出す価値には、財務的価値と潜在的財務価値、社会的価値の3種類が存在するといわれています。スポーツチームが生み出す財務的価値とは、チケット収入や放送権料収入などスポーツチームの興行等の活動によって生み出される価値を指し、スポーツチーム自身に還元されるものです。スポーツチームが生み出す潜在的財務的価値は、パートナーやチームロゴ、広告露出権など、財務諸表に顕在化はしないものの、活用することで財務的価値を生み出しうる無形資産のことを指します。各スポーツチームの財務的価値の向上は、スポーツチームの成長産業化につながります。

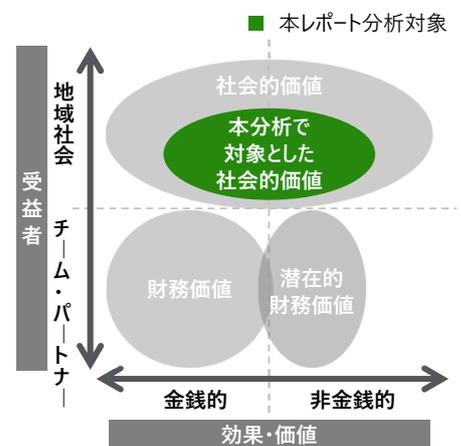
一方、スポーツチームが生み出す社会的価値は、財務的価値や潜在的財務価値とは異なり、地域や他産業にもたらされる多面的な価値のことです。この価値は、スポーツチームのサポーターや拠点地の地域住民などのステークホルダーに広く還元されます。各スポーツチームがもたらす社会的価値の向上は、スポーツを通じて地域活性化に貢献します。社会的価値は主に「公益的価値」と「経済的価値」に分けることができます。前者が地域ブランド向上や治安改善などを指すのに対し、後者はスポーツチームの興行等によって地域や他産業にもたらされる経済波及効果などを指します。社会的価値は財務的価値のように、財務諸表に明確に顕在化されるものではありません。

Taylor, et al. (2015) によると、スポーツチームが生み出す社会的価値は、大きく身体的効果、精神的効果、社会的効果に分けられます。具体的には、身体的効果とは身体的健康の改善、病気リスクの低下などを指し、精神的効果は自信・自己肯定感の向上、達成感・競争心の醸成、社交的性向の発達を指し、社会的効果はコミュニティへの参加率増加・帰属意識の向上、エスニックコンフリクトの抑制、信頼関係の向上、生活習慣の改善などの効果をもたらします。このような効果は、定性的にはステークホルダーに認識されていたものの、可視化はされてきませんでした。近年では、このような社会的価値の可視化に注目が集まっています。

今治、夢スポーツとの本年度の取り組み

今治、夢スポーツは、2002年5月29日に設立され、愛媛県今治市を本拠地とするサッカーチームのFC今治の運営を基軸に、スポーツ指導のノウハウ販売や、教育関連ビジネス等を展開しています。同企業は「次世代のため、物の豊かさより心の豊かさを大切にする社会創りに貢献する」を企業理念として掲げ、FC今治の運営事業の他に、青少年へのサッカー教育や指導者の普及活動、環境教育の推進活動やボランティア活動などを展開しています。デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社は、2021年より継続的に今治、夢スポーツのもたらす社会的インパクトを分析しており、今回で4年目を迎えました。

図1. 本レポートにおける社会的価値の概念図



参考：株式会社日本政策投資銀行「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」

初年度の2021年には、今治、夢スポーツが実施する活動が短期的に生み出す効果を主な対象として可視化を行いました。翌年度の2022年には、短期的な効果だけでなく一部中長期的な効果も対象としたうえで、アンケートやSNSデータの分析等を通じて可視化の範囲を拡大しました。より広範囲の分析が可能になったことで、社会的インパクトの値が実態に近づいてきたと考えています。

本年度は、2023年1月に新しく竣工された「アシックス里山スタジアム*1」の存在価値や利用価値も対象に加えて社会的価値分析を行っています。

※1：竣工当時の名称は「今治里山スタジアム」。本レポートでは以降、「里山スタジアム」と表記します。

分析の前提

社会的価値は、市場経済では定量化されていないことから、既存のフレームワークとは別の評価方法が必要となります。本分析では代表的な手法である社会的投資収益率（SROI）分析を採用しました。

社会的価値の可視化の方法

モノやサービスのような通常の財の価値は、市場経済によって決定されます。一方社会的価値は、市場での取引がないため金銭化が困難です。このように、市場経済では測れない効用を分析する場合、評価対象の利用者がどれだけの効用を感じているか（支払意思額：Willingness to Pay）をアンケート調査などを用いて分析する方法や、金銭代理指標を用いて貨幣価値に換算するなどの手段が用いられます。

社会的価値の定量化手法（SROI分析）

本年度の社会的価値分析においては、例年同様SROI（Social Return on Investment, 社会的投資収益率）分析を採用しました。SROI分析は、ステークホルダー参加型評価手法であり、事業実施により生じる社会的・経済的・環境的变化を、市場価値に当てはめて変化の価値を可視化するものです。分析結果は、ステークホルダーへの事業成果の説明や、リソース配分や事業内容の見直し、外部からの寄付や投資の要請のための活動効果のアピールとして使用するなど、幅広く利用することができます。

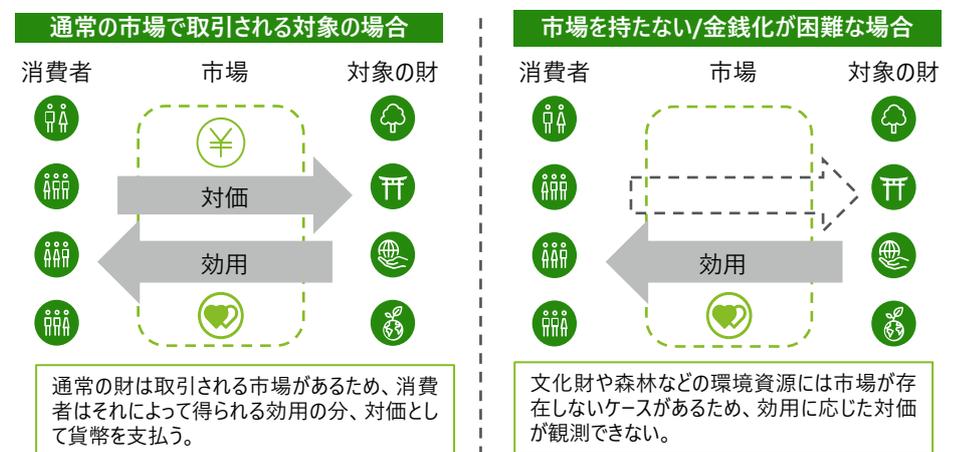
なお、各組織のステークホルダーの判断により、分析のプロキシの設定が異なることから、SROIで算出された社会的利益率（Social Return Ratio）だけを基準に組織を比較することは現時点では困難です。

SROI分析の6つのステップ

SROI分析のステップは次に示す通りとなります。本年度の分析においては、一昨年作成したロジックモデルのアップデート版を使用しました。（詳細はp10以降に記載）今回はアンケートを通してアウトカムの成果量を測定し、各アウトカムに対して設定した金銭代理指標を基に、効果量を金銭的価値として表しました。

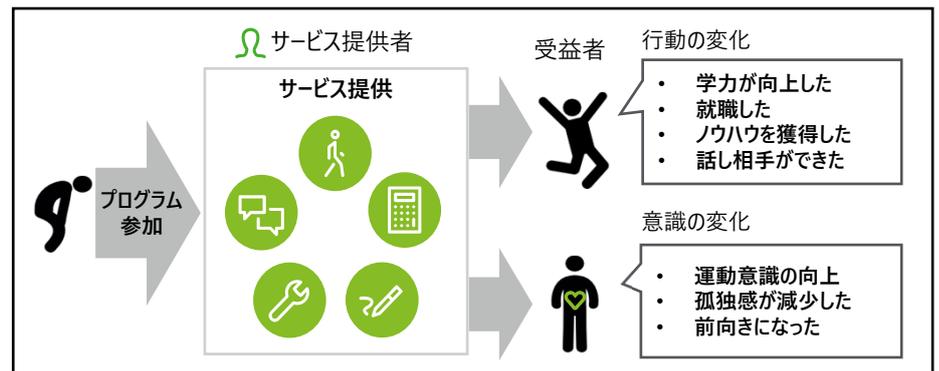
1. **評価対象・ステークホルダーの選定**：事業の実施目的が明瞭で評価を行うことが可能な場合、評価する対象者や事業に関与するステークホルダーを確定

図2. 社会的価値における支払意思額の推定概念図



参考：栗山 浩一・柘植 隆宏・庄子 康(著)「初心者のための環境評価入門」(1998)

図3. SROIによって創出される効果の可視化イメージ



2. **ロジックモデルの作成**：インプット、アクティビティ、アウトカム、インパクトからなるロジックモデルを作成し、アウトカムの測定方法を設定
3. **データの分析・評価**：公開情報やアンケートなどより収集したデータを分析し、アウトカムの成果量を測定
4. **インパクトの確定**：事業が行われなくても生じた変化や外的要因によって生じた変化を排除し、実際に事業によって生じた純粋な変化を測定

5. **SROIの計測**：総便益を総費用で割り、SROIの数値を計測
6. **報告**：分析した結果に基づき事業改善やステークホルダー間での共有を行い、発見や課題を事業改善に活用

社会的インパクト分析で対象にした事業

今治、夢スポーツは、以前より、サッカークラブ運営事業、育成・普及事業、ホームタウン活動、FC今治独自の活動を実施していました。2023年1月に里山スタジアムが竣工されてからは、スタジアムに併設された里山サロンでのカフェ運営や里山ドッグランの運営を開始しました。今年度は、以前より分析対象であった4事業に里山スタジアム関連活動を加えた5事業を対象に社会的インパクト分析を行いました。なお、2024年の実際の活動状況に応じて、一部の活動を分析対象外としています。

社会的インパクト分析におけるその他の前提

今回の分析においては、特定の項目についてはアンケート調査を実施して寄与率・反事実を設定しています。一方、アンケート調査を実施していない項目については、公開情報などを基に寄与率や反事実を設定しました。

SROI倍率の分母となる投入資源については、今治、夢スポーツより受領した実績値を基にしました。また、計画年度の固定費は過去実績の平均値または直近年度の費用、変動費は一定の成長率を設

定して計算しました。事業別SROIの計算のため、投入資源は今治、夢スポーツとのディスカッションの上決定した割合に基づいて各事業に賦課・配賦しています。

今回のアンケートは、今治、夢スポーツの協力を得てオンラインで実施されました。分析対象のアクティビティに参加した経験のある母集団に対して、成果量や寄与率・反事実に関する質問を設定し、計602名の回答を得ました。

図4. 今回の社会的価値分析の対象となった取り組み一覧

サッカークラブ運営事業	育成・普及事業	ホームタウン活動	FC今治独自の活動	里山スタジアム関連活動
トップチーム運営 選手の育成や移籍を始め、FC今治のトップチームの運営	アカデミー運営 FC今治のトップチームのユースチーム（中学・高校年代）であるU-18,U-15,U-13の運営	マッチデーシティ 今治市近隣の地域への貢献を目指したホームゲームでの各市町村のPRブースの設置やイベントの開催	環境教育プログラム 小学生対象に地球を知り、環境問題を学ぶ教育プログラム	里山サロンの運営 里山スタジアム内でのカフェの運営
ホームゲーム運営 ホームゲームの運営や開催日に実施されるイベントの運営	スクール運営 幼稚園、小学生対象のサッカースクールの運営	海岸清掃・ごみ拾い 選手・スタッフ、住民を巻き込んだ、海岸やスタジアム周辺のごみ拾い活動	morikko 幼児を対象とした自然体験型の環境教育プログラムの実施	里山ドッグランの運営 里山スタジアム内でのドッグランの運営
ファンクラブ運営/メディア発信 FC今治ファンクラブの運営および自社メディアやSNSを通じた情報発信	サッカークリニック 今治近隣の街クラブや学校の部活動へのFC今治コーチ派遣、トレーニングの実施	孫の手活動 スタッフやアカデミーの選手が、地域住民からの依頼内容に対する無償での協力活動	しまなみ野外学校 小中学生を対象にした、自然や文化の中でフィールドワークの実施	里山スタジアムの維持管理 里山スタジアム内が果たす今治市のシンボルとしての役割
レディースチーム運営 選手の育成や移籍を始めとしたFC今治のレディースチームの運営	地域指導者講習会 地域の指導者向け講習会の実施	運営ボランティア「Voyage」 FC今治のホーム戦運営サポート活動	アースランドの指定管理 今治市の「公の施設」であるしまなみアースランドの指定管理	里山スタジアムにおけるイベントの開催 里山スタジアム内でのVIPルーム、ラウンジを活用したイベントの実施
グッズ販売 スタジアムやインターネットを通じてFC今治のユニフォームグッズの販売	巡回教室 地域の幼稚園、保育園、小学校の巡回訪問およびサッカー教室の実施	PRIDE OF 中四国 中国・四国地方のJクラブの協働、「対戦×観光×物産」をキーワードとした様々な連携イベントの実施	Bari Challenge University ワークショップを通じて地域を牽引する次世代のリーダー輩出を目指す活動	
スポンサーアクティベーション ユニフォーム等への企業名・ロゴの掲出やパートナー活動へのアセット活用	グローバル事業 中国の浙江緑城へのFC今治の指導者の派遣および現地指導者の養成		里山コミュニティ 農作業を体験できるワインのワークショップの実施	
パブリックビューイング 隣接のショッピングモール等でのFC今治の試合観戦	ありがとうサービス・夢スタジアムでの育成活動 スタジアムでの育成活動		パートナーとの協働 パートナーと「社会課題の解決」を目指すプロジェクトの実施（例）「わたし、地球」の制作	

※今治、夢スポーツの主な活動を抜粋している。また、本分析の対象とする活動（アクティビティ）をハイライトしている

分析の結果

昨年度に引き続き、「サッカークラブ運営事業」のインパクトが大きく可視化されました。新たに社会的インパクトを整理した「里山スタジアム関連事業」においてインパクトの可視化が進み、スタジアム建設後2年間累積のSROIは4.1倍と高水準となりました。

里山スタジアム建設後2年間累積の分析結果
 今回の分析においては、里山スタジアムが2023年1月に施工されてから2年間累積のSROIを分析しました。

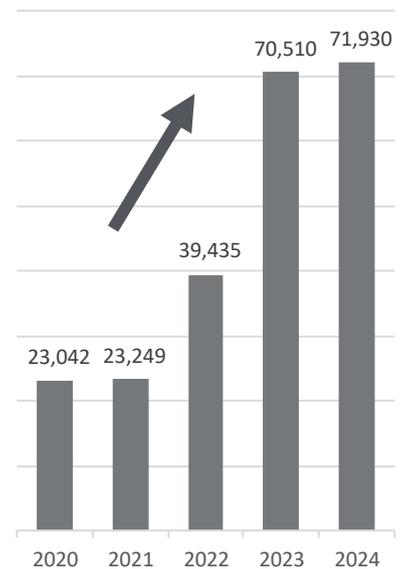
まず、5つの全ての事業区分においてSROIが1.0倍を大きく上回るという結果が出ています。SROIは投下費用を1とした場合、その費用に対してどれだけの社会的価値が生み出されたかを計測する指標です。そのため、この結果から、5つの事業全てにおいて社会的インパクトの観点からは効率的な運営ができていると結論付けることができます。

事業別にみると、サッカークラブ運営事業の社会的インパクトは5つの事業区分の中で最も大きく、そのSROIは1.4倍に達しました。2023年以降、里山スタジアムが完成し、スタジアムの収容人数が大幅に増加したことが、ホームゲームの来場者数に顕著な影響を与え、社会的インパクトの増大にも寄与したと考えられます。コロナ禍の影響も考慮する必要がありますが、スタジアム建設前の2020年から2022年にかけて、入場者数はそれぞれ23,042人、

23,249人、39,435人と推移していました。これに対して、2023年以降は70,510人、71,930人と、来場者数の水準が明らかに増加しています。サッカークラブ運営事業の社会的インパクトの計算において、ホームゲームの来場者数も大きな要素となっているため、里山スタジアムの建設は、もともと大きなインパクトを持っていたこの事業の社会的効果をさらに押し上げました。

里山スタジアム関連事業のSROIは4.1倍となり、5つの事業区分の中で最も高い水準を記録しました。これは、今年度に里山スタジアムの存在価値と利用価値が新たに可視化できたことが大きな要因です。2023年に新たに建設されたスタジアムによって、今治市民のシビックプライドが高まるとともに、今治市外の人々が「里山スタジアムがあるから今治市に行ってみよう」と感じるような動きが見られています。これらの価値を分析に反映させることで、社会的インパクトが大きく認識されました。さらに、SROIが1.0倍を大きく上回るということは、里山スタジアム関連事業が生み出す価値が、投資費用に十分に合っていることを示しています。

図6. FC今治ホームゲーム来場者数推移



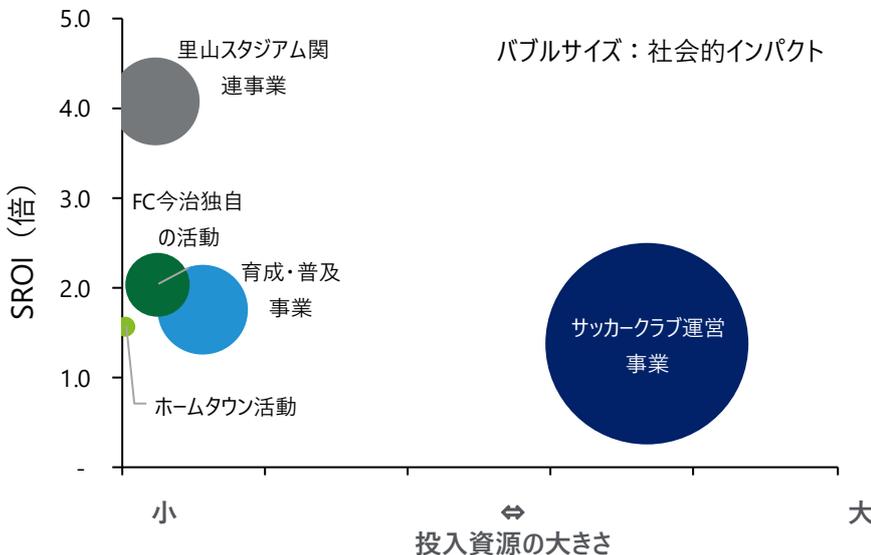
単年度の分析結果

昨年度に引き続き、今年度も単年度の分析を実施しました。事業ごとの傾向については、図5に示す内容から大きな変化はなく、サッカークラブ運営事業が引き続き最も大きな社会的インパクトを生み出しており、里山スタジアム関連事業が最も高いSROIを記録する結果となりました。

事業別に昨年度のものとのSROIを比較すると、ホームタウン活動と里山スタジアムでの活動においてはSROIの上昇が、サッカークラブ事業、育成・普及事業、FC今治独自の活動においてSROIの低下が見られました。里山スタジアムのSROIの伸びは、里山スタジアム建設後の累積結果の部分で触れたとおり、新たに存在価値と利用価値が可視化したことに因る社会的インパクトの可視化範囲の増加が主な要因となっています。

3つの事業でSROIが低下した理由は、社会的インパクトの減少と投資費用の増加の2点が主な要因ですが、前者の影響がやや大きいです。社会的イ

図5. 里山スタジアム建設後2年間累積時の5事業の社会的インパクト、投入資源、SROIの関係



ンパクトが減少した主な理由は、参加者数の減少と反事実の上昇の2つです。

参加者数の減少は、特にサッカークリニックやアースランド関連のイベントで顕著でした。反事実の増加については、それが起こっている理由によって対応が異なります。独自性の減少によるものであれば、活動内容を変更することで改善の余地があります。しかし、これまでの取り組みで実績を上げ続けてきた成果が反映されている場合もあり、反事実が上がり切った可能性も考えられます。このような場合、FC今治の事業が生み出す価値が中長期的なものに移行している可能性が高いです。これを踏まえ、次期の分析時に可視化するアウトカムの範囲を広げることで、社会的インパクトの増加が期待できます。

事業別の単年度のSROI分析結果および前年比の分析については以下の通りです。

サッカークラブ運営事業

ホームゲームおよびアウェーゲームにおける観戦者数の増加が価値の向上に貢献しました。ホームゲーム観戦者数については前述しましたが、2023年の里山スタジアム建設以降、アウェーゲームの来場者数にも増加傾向が見られます。観戦者数が多くなれば、サッカーを楽しむ人々が増えるだけでなく、交流機会の増加や健康意識の向上、地域への愛着の増大、日々の活力の向上など様々な効果が期待されるため、全体として価値向上に大きく寄与しました。また、愛媛新聞への掲載回数が昨年度採用値329回から395回に増えたことや、各SNSのフォロワー数も増加傾向にあることから、広報活動から生まれる価値も積み上がりました。一方、今治にサッカーのイメージが定着するというような意識変革をはじめとした一部のインパクトにおいては反事実の上昇が目立ちました。その結果、合計として社会的インパクトは減少し、全体費用の増加の影響も受け、SROIは昨年度より低下しました。

図7. 単年度ベースでの分析結果



育成・普及事業

ありがとうサービス、夢スタジアムでの育成活動に参加する生徒数は大幅に増加しましたが、スクール生徒数やサッカークリニックの参加者数は減少しました。その結果、社会的インパクトの合計は昨年と比較して減少しました。子供向けの活動は、教育を受けた子どもだけでなく、その保護者にも社会的インパクトを与えるため、効果が波及しやすい性質を持っています。しかし、参加する子どもが少ない場合、その影響が保護者にまで届くことが少なくなり、結果として社会的インパクトが小さくなってしまいます。

ホームタウン活動

海岸清掃・ごみ拾い参加者数の減少や反事実上昇が目立つものの、マッチデー来場者数と孫の手活動参加者数の増加が価値向上に寄与し、社会的インパクトは増加しました。投入資源はチーム人件費の減少により昨年より減少し、結果としてSROIは昨年度より上昇しました。

FC今治独自の活動

Bari Challenge Universityの復活や野外教育プログラム参加者数の増加により一部のアウトカムに正の影響が見られましたが、アースランド等のイベント参加者数の減少や反事実の向上の影響で、全体としての社会的インパクトは減少しました。投入資源は昨年度と同水準を維持し、結果としてSROIは昨年度より低下しました。

里山スタジアム関連活動

里山スタジアムの存在価値と利用価値を可視化することで、インパクトの可視化領域が広がり、結果として今年度のSROIは8.1倍と分析されました。里山スタジアムのような資本投資が生み出す効果の発現にはしばしば時間がかかることから、去年は里山スタジアムで行う取り組みが生み出す効果を中心に社会的インパクトを可視化しましたが、今年から里山スタジアム自体が生み出す価値にまで可視化対象を広げたことで、大きな価値が顕在化しました。今年分析されたような価値が昨年も発現していた可能性を考慮すると、昨年度と合算して分析したSROIの4.1倍は上振れする可能性があります。

図8. 単年度ベースでのSROIの推移



また、スタジアムでのイベント開催やドッグランの利用者数の増加も、社会的インパクトの向上に寄与しています。しかし、里山スタジアムやドッグランの運営から生まれるインパクトにおいて、反事実の上昇が目立っています。施設利用者がより価値を感じられるよう、交流の機会や健康を意識する機会を増やすことができれば、次期以降の社会的インパクトはさらに増大すると考えられます。

今回の成果

今回の成果

今年度の社会的インパクト可視化においては、大きく二つの成果を得ることができました。1つ目は里山スタジアムの存在価値および利用価値の可視化、2つ目はFC今治のパートナー企業との取り組みから生まれる価値の可視化です。

成果①里山スタジアムの社会的インパクトを可視化

今年度の分析においては、昨年度竣工した里山スタジアムより生まれる社会的インパクトの可視化を行いました。

昨年は里山スタジアムに併設されているサロンやドックラン運営から生まれる社会的インパクトのみを可視化した結果、その取り組みに直接関連する人々が当時は少なかったこともあり、大きなインパクトを可視化することができていませんでした。そこで今年度は、里山スタジアムの存在自体の価値、専用ルーム/ラウンジの利用における価値などにも焦点をあてた結果、可視化できるインパクトの範囲が拡大し、社会的インパクトが向上しました。

スタジアム・アリーナおよびスポーツチームの価値に関しては、2021年にスポーツ庁と日本政策投資銀行が共同で等々力陸上競技場および川崎フロンター

図9. 今年度の分析より追加したアウトカム

事業	アクティビティ	アウトカム
里山スタジアム 関連活動	里山スタジアムの維持管理	地元に誇り・愛着を持つようになる
	里山スタジアムにおける イベントの開催	営業機会やビジネスチャンスの 増加

の社会的価値の可視化調査の事例があります。この事例においては、等々力陸上競技場における活動を整理したうえで川崎市が期待する社会的価値を可視化するためのロジックモデルを作成し、可視化に向けた示唆を出しています。

今回の分析と等々力スタジアムの事例との主な相違点は、社会的インパクトとして数値が出されているか否かです。日本政策投資銀行の事例では具体的な数値の導出には至っていませんが、今回のDTFAの取り組みでは、ロジックモデルをもとに一部のアウトカムについてインパクト数値の可視化を行っています。これにより各活動の費用対効果の把握

がしやすくなるため、来年度以降の資金配分の改善に役立てることが可能となります。また、社会的インパクトの数値は、地域社会やステークホルダーとの信頼関係を築くために役立てることもできると考えられています。

さらに、今回スタジアムの存在価値・利用価値を可視化したことにより、他の地域や施設において同様の分析ができる可能性が広がりました。今回は試験的な取り組みということもあり、横展開が可能かについては引き続き検証する必要がありますが、今後の社会的インパクトの可視化に向けた新たな指針を得ることができたことは大きな成果です。



成果②パートナー企業との取り組みを可視化

今年度はFC今治の事業の分析に加え、複数のパートナー企業と共同で行っている取り組みの社会的インパクトの可視化も行いました。今回その中でも、株式会社オナビ様とFC今治と共同で実施したイベントの「Kids Internship」と「Career Ownership」の社会的インパクト分析の結果を紹介します。

Kids Internshipは、今治市内の地場産業で子どもたちに職業体験の機会を提供する活動であり、Career Ownershipは、FC今治レディースの選手を対象としてキャリアについて考える機会を提供する活動です。社会的インパクト分析に際しては、FC今治の分析時と同様、まずロジックモデルを整理したうえで、複数のアウトカムを可視化するプロセスを取りました。

その結果、Kids Internshipでは887千円、Career Ownershipでは1,527千円の価値が可視化されました。特にCareer Ownershipでは、継続的な活動の結果、中長期的なインパクトも可視化することができたため、比較的大きなインパクトが認識されました。

このように、共同で行う活動が直接的な財務価値に結びつかない場合でも、社会的インパクト分析を通じて、パートナー企業にその活動が社会に良い影響を与えていることを理解してもらうことができます。パートナーシップが社会的に意義のあるものであることを示すことで、パートナー企業の納得感が高まり、前向きな支援を受けやすくなったり、パートナーシップの打ち切りを防ぐことが期待できます。

図10. -shipプロジェクト社会的価値分析結果

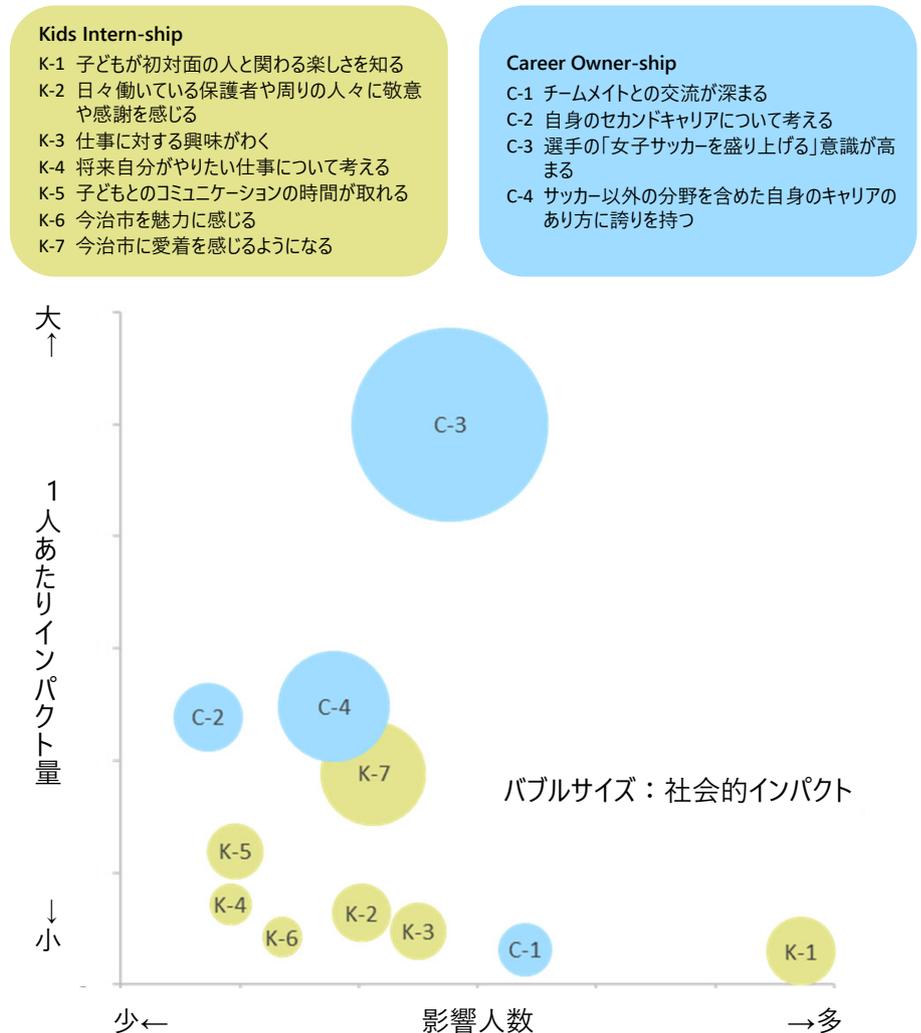
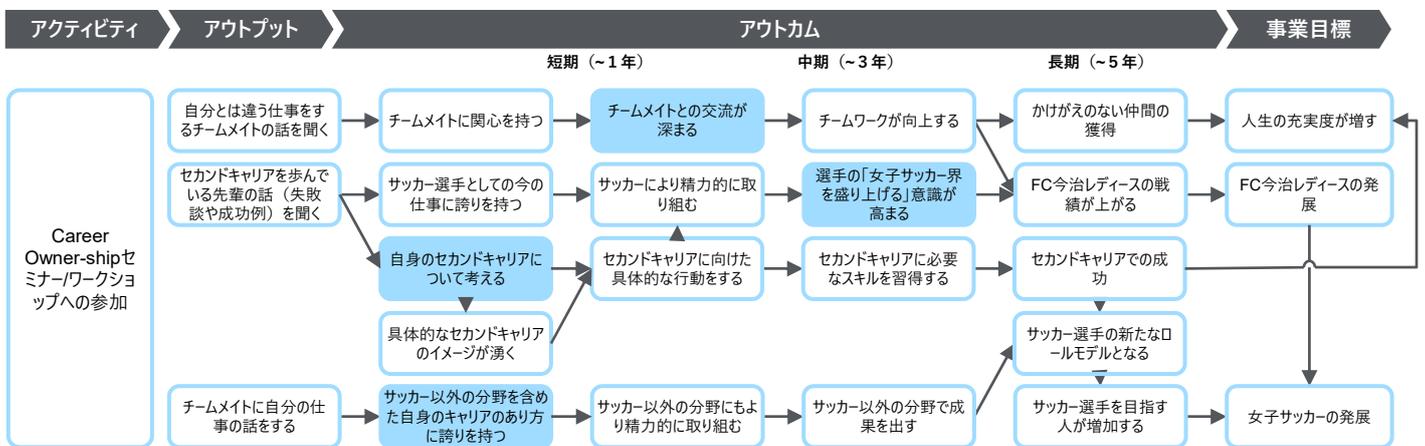


図11. -作成したロジックモデル（Career Owner-Ship から一部抜粋）



可視化対象のアウトカムは水色で表示しています。

今回の課題

今回の分析を通じて、社会的インパクトがおよぶ対象や分析結果の活用方法について、検討すべき課題が複数浮かび上がりました。

課題①直接的な受益者を越えた分析対象の拡大

昨年までの社会的インパクト分析では、イベントの参加者や施設の利用者など、直接価値を享受している人々を受益者として分析を行っていました。しかし、取り組みの直接的な関係者だけが社会的インパクトの受益者ではないケースも多々あります。

例えば、イベントについて情報発信を行った場合、その情報に触れた人々にもイベントの社会的価値が及ぶことがあります。実際、イベントなどで直接影響を与えられる人数には限りがあります。そのため、

どんな取り組みでも情報発信の影響を加味しなければ、社会的インパクトはある程度の水準で落ちています。

しかし、取り組みについての情報を発信することで、その価値について認識する人を増やすことができるため、社会的インパクトも増幅させることが可能です。情報発信を受ける人々への1人あたり効果の大きさは、実際に取り組みに参加した人々が受けるものほどではないかもしれませんが、情報が広く発信されれば関係人口が増えるため、その分現地の参加者に直接与えた影響の総量を大幅に上回るインパクトが可視化される可能性があります。

海外のサッカークラブでは、マーケティングに力を入れることでファンやスポンサーを獲得し、チームの存在感や影響力を高めている事例が多く見られます。日

本においても、情報発信を通じて受益されるサッカークラブの社会的インパクトは小さくないと推定されます。

課題②共同取り組みにおける貢献度合いの考え方

これまでのFC今治との案件では、主にFC今治の取り組みについての分析がメインでしたが、今回は新たにパートナー企業との共同取り組みについての可視化を実施しました。このことで、これまで論点になりにくかった「貢献度合い」について整理する必要が出てきました。

具体的には、可視化されたインパクトのうち、どの程度がFC今治に帰属し、どの程度がパートナー企業に帰属するのかという議論です。

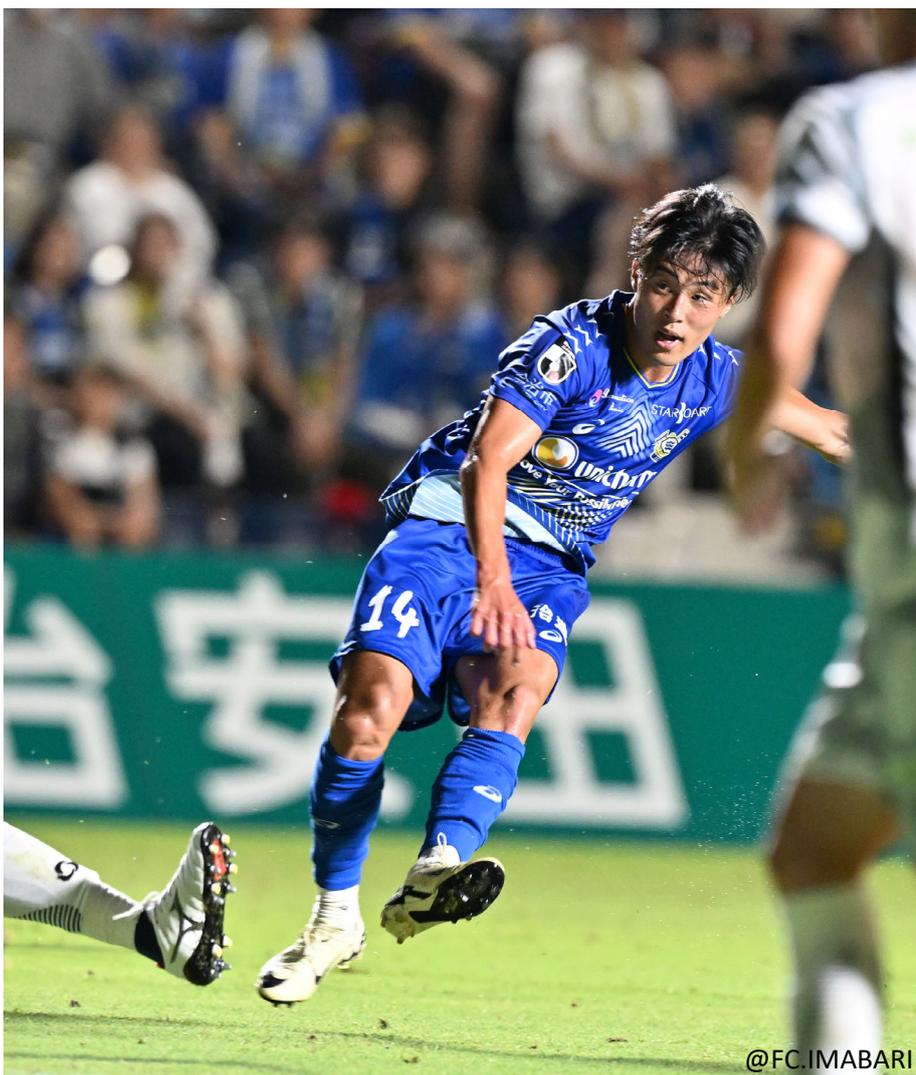
一般的には出資率で按分する考え方がありますが、パートナー企業がFC今治に出資した金額の中で、共同イベントの開催に用途が限定されている資金が可視化対象の取り組みの運営資金である場合、その取り組みへの出資割合を明確にすることが難しい場合があります。さらに、共同取り組みにかかる費用は、パートナーシップがなければ出資されなかった費用であるため、単に出資率で按分することができないという議論もあります。

この部分についての考え方が整理されれば、パートナーシップから生まれるインパクトについての解釈が定まっていくため、分析結果の取り扱いの可能性が広がることにもつながります。現時点では貢献度合いについての考え方が定まっていないため、今後社会的インパクトの分析結果の活用を進めていくためにも、実態に合わせた整理を進める必要があります。

課題③共同取り組みの分析結果の活用について

今回、パートナー企業との共同取り組みについて社会的インパクトの分析結果を報告しましたが、その数字を具体的にどのように活用し、今後のパートナーシップにつなげていくかという点については具体的に示すことができていませんでした。社会的インパクトの分析結果を報告することで、パートナーシップを通じて社会的インパクトが生み出せていることはご理解いただけましたが、現時点ではその結果を基にした意思決定や具体的なアクションプランに向けた取り組みが進行しているわけではありません。

分析結果を有効に活用していただくためには、社会的インパクト分析をより一般化した指標として定着させる必要がありますが、現時点ではその方法も模索中です。



@FC.IMABARI

今後の方針

今年度の社会的インパクト可視化においては、大きく二つの成果を得ることができました。一つ目は里山スタジアムの存在価値および利用価値の可視化、二つ目はFC今治のパートナー企業との取り組みから生まれる価値の可視化です。

方針①可視化する社会的インパクトの拡大

今回、里山スタジアムにおける取り組みやイベントの情報発信から生まれるインパクトの可能性を探る機会を得たことで、これまで可視化できていなかったインパクトについて検討することができました。

社会的インパクトの可視化範囲を拡大するための手法は大きく二つあります。一つ目は、新しい活動が生み出すインパクトの検討です。今年度の分析では、里山スタジアムがもたらす社会的インパクトを検討したことでインパクトの可視化が進みました。新しい取り組みがある場合、積極的に分析対象に組み込むことで、大幅な価値向上が期待できます。里山スタジアム運営のほかにも、FC今治が直近で始めた活動の一部には、まだロジックモデルの整理ができていないものもあります。これらの活動から生み出される効果を検討することで、里山スタジアムの価値を可視化したときと同じように、多くの社会的インパクトの可視化が実現すると考えられます。

二つ目は、既存の活動から生まれるインパクトの見

直しです。これまでは、基本的に可視化するアウトカムを固定し、定期的に観測してきました。しかし、活動の内容が変化している場合、この方法では新たに生まれた価値を見落とす可能性があります。毎年、可視化対象の活動をモニタリングして分析に反映することで、活動から生まれる価値の拾い残しが少なくなります。また、継続的に分析している活動については、中長期的なアウトカムから生まれるインパクトが発現している可能性も高く、これらは金額換算した際に大きな規模となることが期待されます。そのため、こうした中長期インパクトの可視化にも注力することで、さらなるインパクトの拡大が見込まれます。分析対象が広がることで、イベント等の効果についてより精緻なモニタリングが可能になり、改善の方向性も見えやすくなります。実現にはハードルもありますが、多少の労力を割いてでも分析する価値は十分にあるでしょう。

方針②SROI分析結果の活用可能性の拡大

社会的インパクト分析結果は活動改善案の方針決定やアカウントビリティのために活用されてきましたが、パートナー企業間での活用可能性については現段階では模索中です。今回、FC今治のパートナー企業の皆様に対して、共同取り組みから社会的インパクトが生まれていることを示すことはできましたが、具体的に分析結果を社内の意思決定につなげていただくような段階には至っていません。この

整理ができれば、パートナーシップ強化を目指す多くの団体にとって、社会的価値分析を行う理由が明確になります。また、複数年度にわたって可視化を進めることで、前年度などとの比較ができるようになれば、パートナーシップの活用度合いを示す指標としても活用可能になると考えられます。

最近、クライアントの皆様からSROIの比較可能性についての質問を多くいただきます。先述の通り、SROIは投下費用を1とした場合、その費用に対してどれだけの社会的価値が生み出されたかを計測する指標です。そのため、基本的にはSROIが1倍を超えていれば、社会的インパクトの観点から効率的に運営がなされているといえます。しかし、SROIが2倍や3倍になると、その解釈に迷われる方が多いのも事実です。SROIの水準は業界や運営形態によって大きく異なるため、単純に数値だけで優劣を判断することはできません。それでも、一定の基準となる数値があれば、指標としての活用可能性は高まります。基準となる数値が確立できるかどうかは今後の課題ですが、さまざまなSROI事例を分析することで、一定の見解を導き出せる可能性があります。

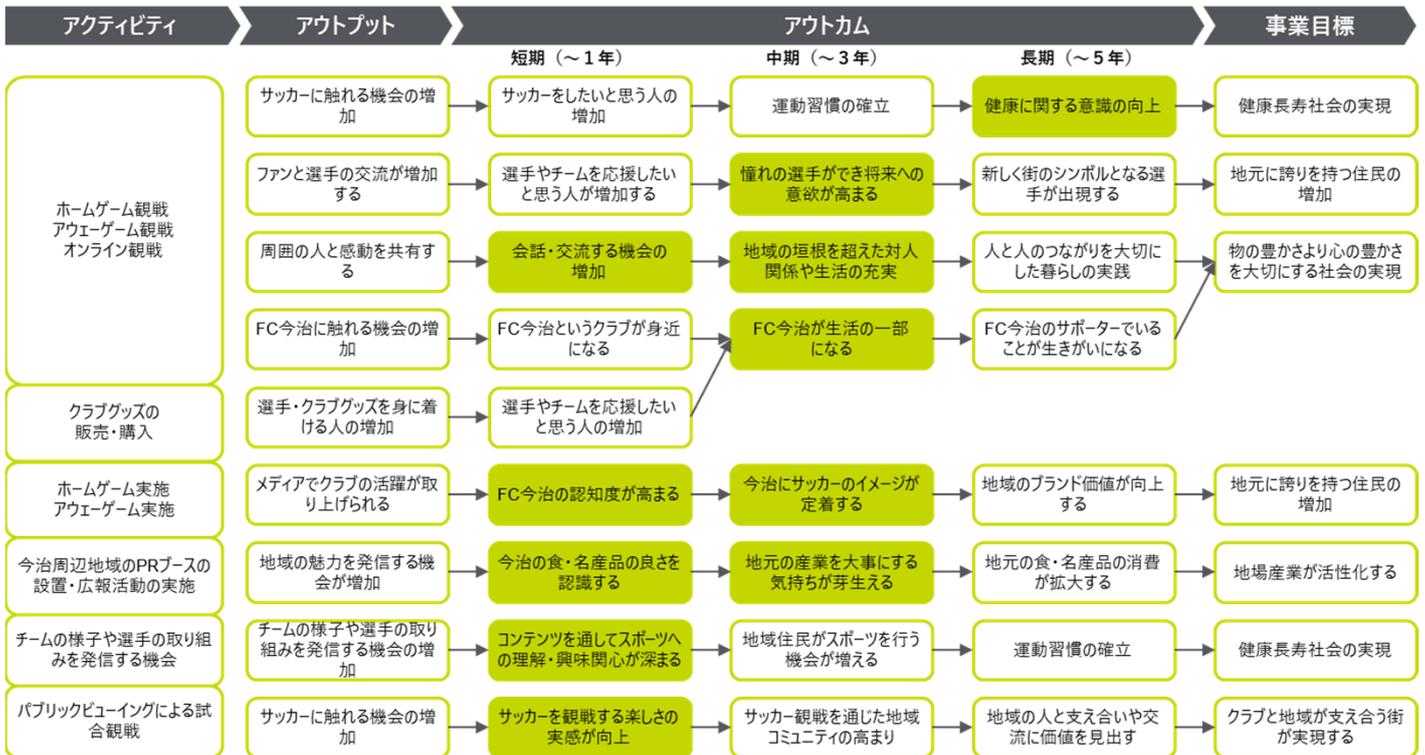
今後も、クライアントの皆様にとって、社会的インパクトがより実用的で使いやすい指標となるよう取り組んでいきます。



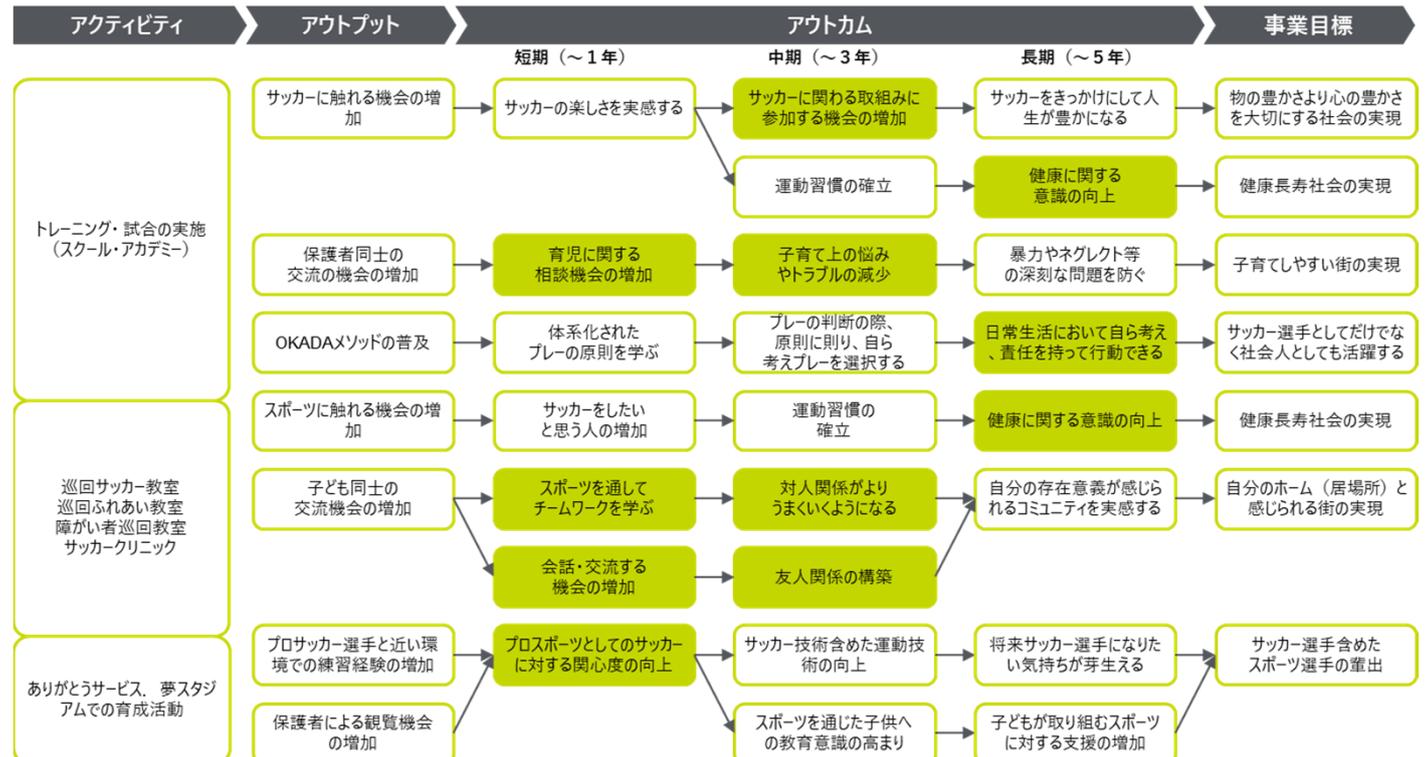
@FC.IMABARI

今回の分析で使用したロジックモデルは下に示す通りです。これらのロジックモデルは2021年度に作成した内容をベースに、新しい取り組み内容を追加する形で修正したものです。2024年度は、里山スタジアム関連事業のロジックモデルを一新しています。なお、可視化対象のアウトカムは黄緑色で表示しております。

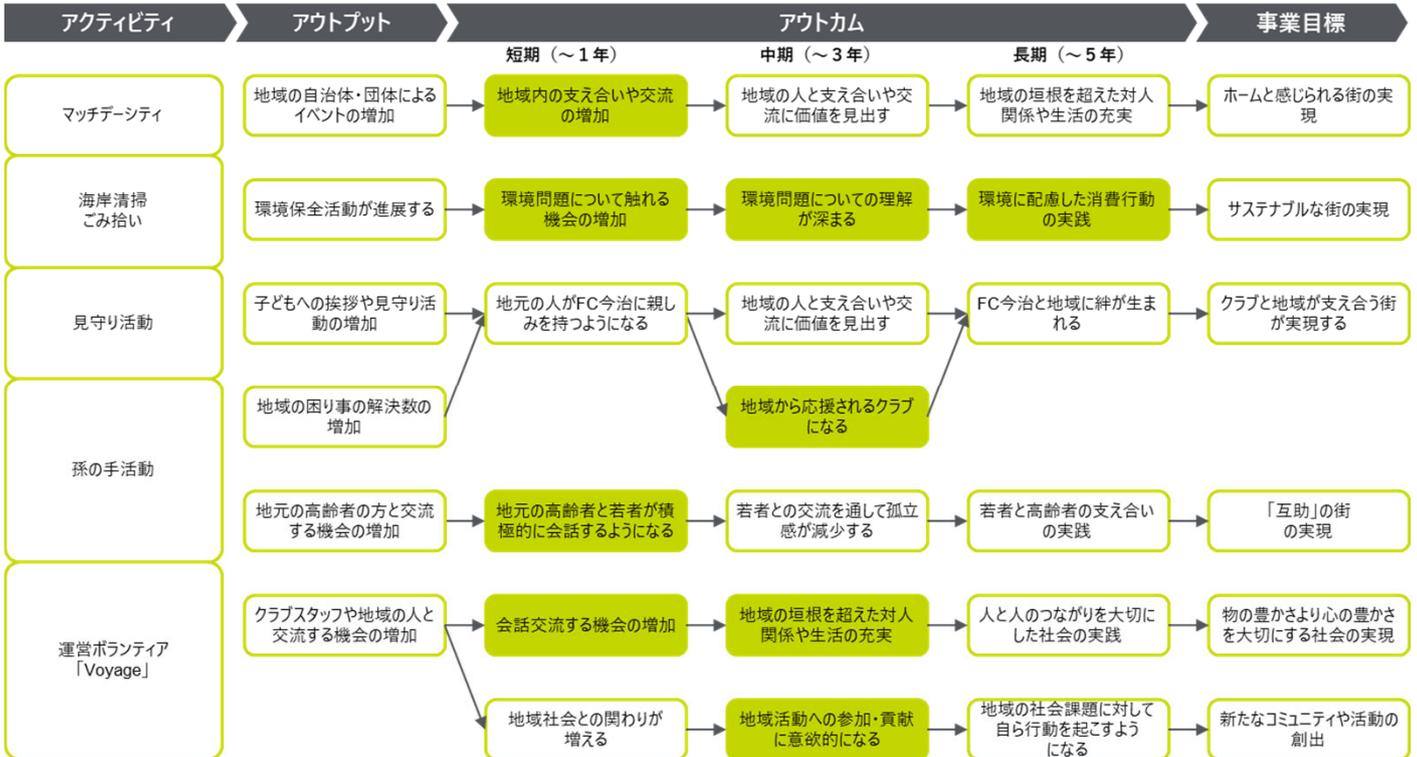
サッカークラブ運営事業



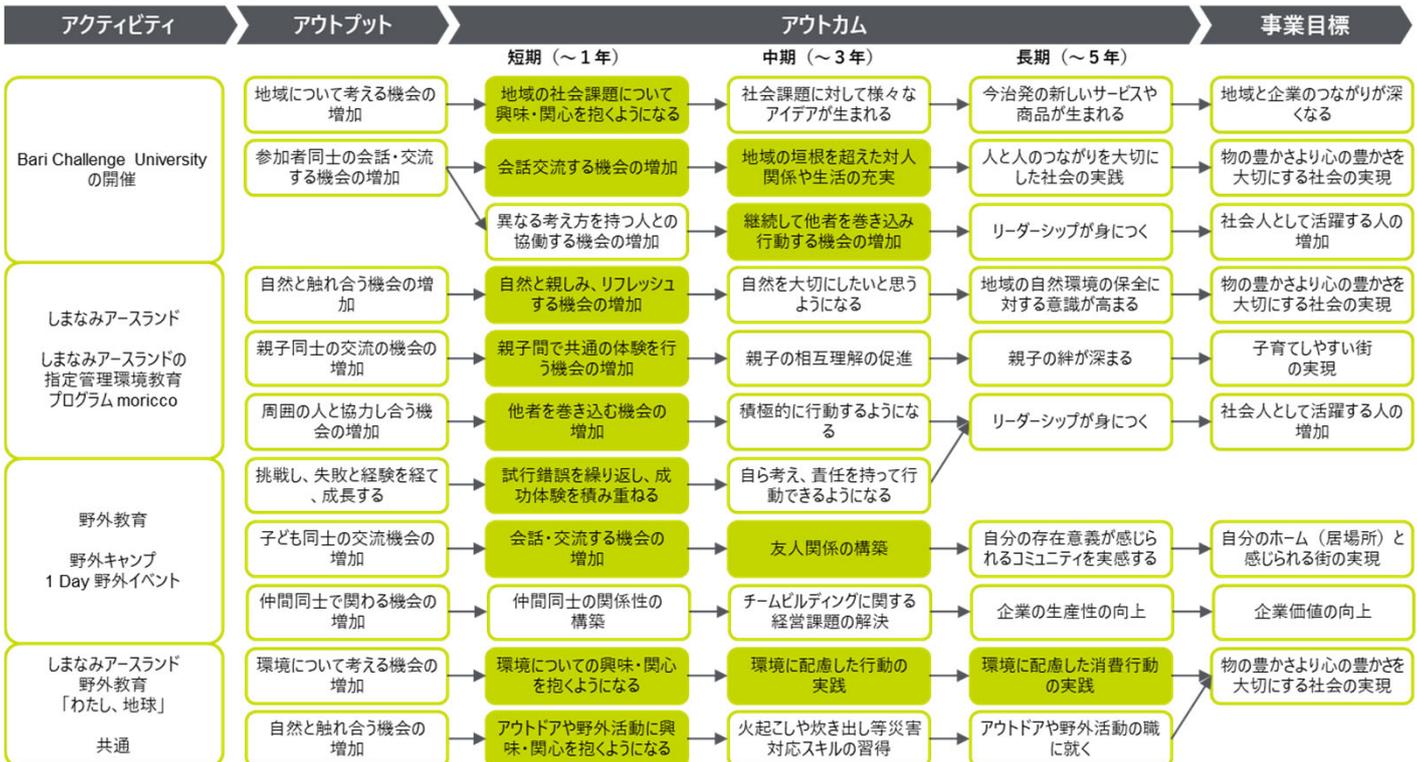
育成・普及事業



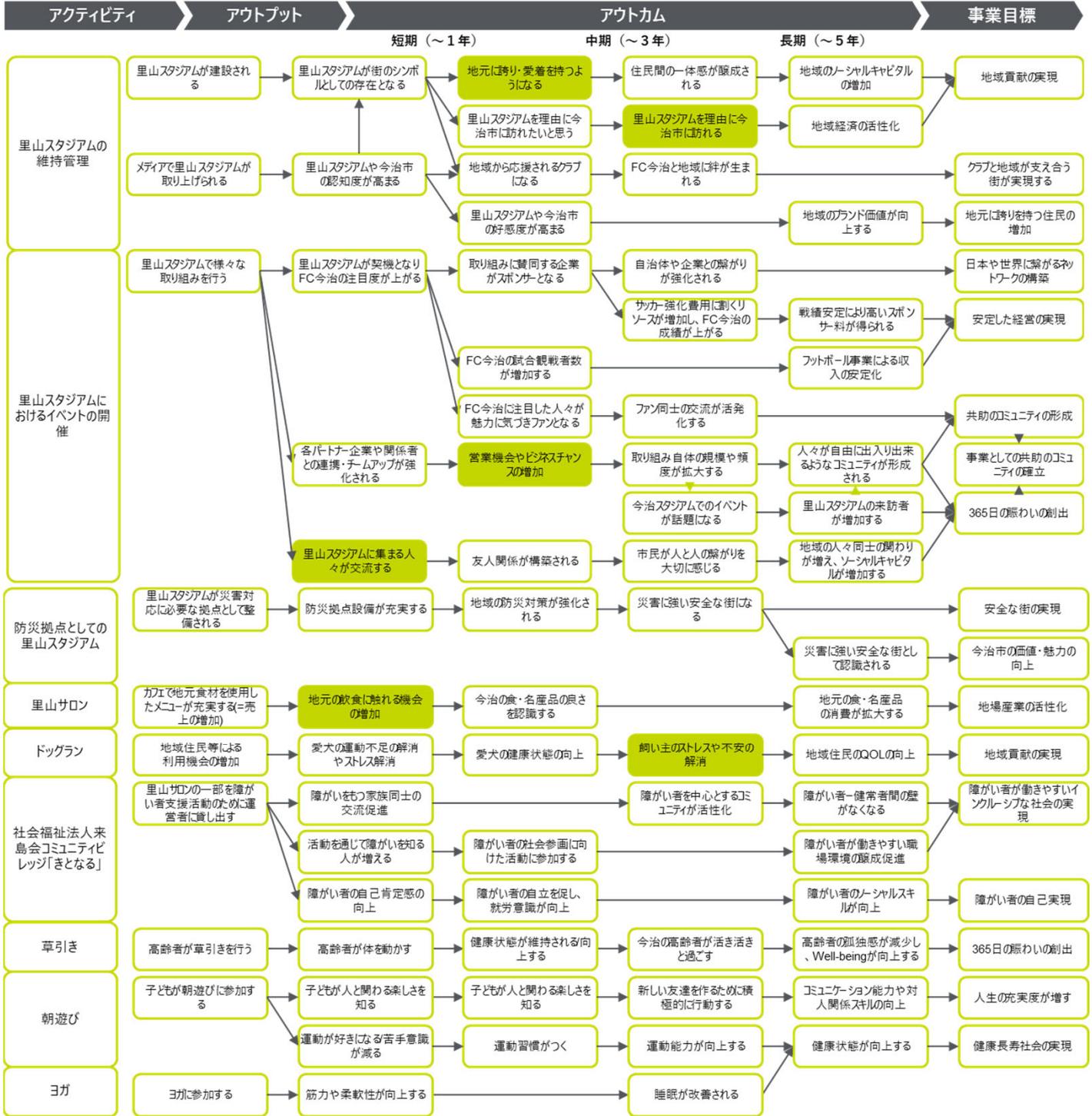
ホームタウン活動



FC今治独自の活動



里山スタジアム関連活動



あしがき

株式会社今治. 夢スポーツ



代表取締役社長
矢野 将文

デロイト トーマツ グループさまによる社会的価値分析により、スポーツやエンターテインメントの存在意義を定量的にご評価いただいておりますこと、あらためて感謝申し上げます。

このたび、「里山スタジアムにおけるイベント開催」を可視化対象に加えて、生まれるアウトカムを集計いただきました。社会的インパクトが顕著に増大したのは、当方の体感と大いに一致いたします。メインスタンド3階にある14室のスイートルームでは、契約企業さまが顧客企業のおもてなしや自社の福利厚生などでご活用され、新たなご縁も生まれております。建設にあたり、企業理念を体現する活動を生み出す場所にしようと、自ら資金調達し、所有して運用していることを誇りに思います。木々も人々の関係性も“成長するスタジアム”を実現してまいります。

多様なステークホルダーの皆さまと共に、サッカーにとどまることなく、企業理念に合致する活動を積み重ねてまいりました。その結果として、ファン・サポーターやパートナー企業さまとの、顔の見えるお付き合いがございます。スポーツと相性がよい教育や健康はもちろん、さまざまな事業活動を通じて、心の豊かさを育むことができるコミュニティを形成するとともに、当クラブ独自の活動によるSROI向上を目指してまいります。

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社 (DTFA)



スポーツビジネスグループ
ディレクター
里崎 慎

本年度は大きく2つのテーマでFC今治さんの生み出す社会的価値の可視化にチャレンジしてきました。

一つは、これまでチャレンジしてきた「活動」に関する社会的価値の可視化だけでなく、クラブや里山スタジアムという「存在」そのものが生み出す社会的価値の可視化、です。そしてもう一つは、クラブが「社会全般に対して生み出している社会的価値の可視化」という切り口に加え、クラブが個々のパートナー企業と生み出している価値にフォーカスし、「個々のパートナーに対して生み出している社会的価値の可視化」という切り口の追加、です。

前者は、クラブやそのホームスタジアムが地元にあることで、その周辺住民の方々が感じるシビックプライドを向上させる効果の一部を可視化するチャレンジでしたが、ファンの方々だけでなく、クラブが様々なステークホルダーを集めて繋ぐことによって生み出される社会的価値が非常に大きいものであることが明らかになりました。また後者は、クラブをサポートしていく企業様にとって、そのクラブと共に生み出している価値を抽出して可視化するチャレンジでしたが、サポート企業側にて自らの活動の成果を把握し、それをより良い形に具体的にブラッシュアップしていくためのツールとしても、非常に有効なものであることも確認できました。

FC今治さんとのこれらのチャレンジにより、様々なコンテンツホルダーと、それをサポートするパートナー企業のそれぞれにとって、SROIが本物の社会的価値創りに貢献できる有効なツールであることが証明できたことが、大きな成果であったと感じています。この手法が今後、多くの場面で活用されていくことになることを、心から願っています。

本件に関する連絡先

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社(DTFA)

DTFAでは、経済学的手法を用いた経済的・社会的価値評価や、政策の費用対効果分析等に取り組んでいます。実際の業務依頼だけでなく、取材、寄稿、出版、講演など、ご興味ある場合は、以下コンタクト先までご連絡をお願いします。



アジア パシフィック バリュエーション & モデリング
リーダー
パートナー
サイモン メイザー

Tel : +81 80 4435 1487
simon.mather@tohatsu.co.jp



イノベーション
プリンシパルエコノミスト
マネージングディレクター
増島 雄樹

Tel: +81 80 4687 4463
yuki.masujima@tohatsu.co.jp



スポーツビジネスグループ/ターンアラウンド&リスト
ラックチャリング
ディレクター
里崎 慎

Tel: +81 80 4435 1446
shin.satozaki@tohatsu.co.jp

デロイトの専門性：社会的インパクト分析に関する実績

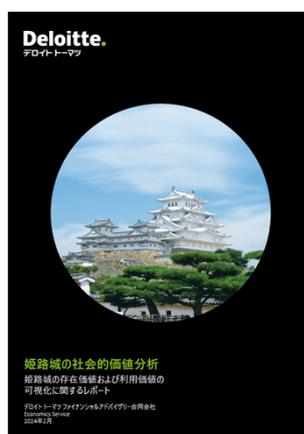
デロイトネットワークでは、世界主要拠点に多数のエコノミストを擁し、公共部門や主要業界の有力企業に対し、先進的な経済学上の知見や手法を活用したサービスを提供しています。以下は直近のレポートの一例となります。



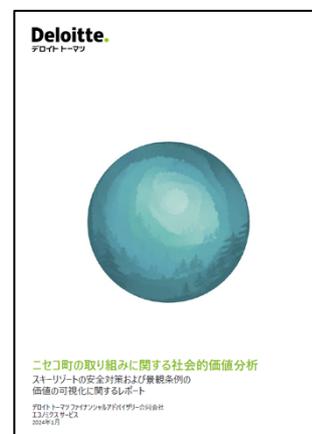
今治、夢スポーツが生み出す社会的インパクトの可視化 2022



ウォーキングイベントが生み出す社会的インパクトの可視化



姫路城の社会的価値分析



ニセコ町の取り組みに関する社会的価値分析

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ リスク アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ グループ 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナル グループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、www.deloitte.com/jpをご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー フォームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバー フォームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバー フォームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のフォームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバー フォームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバー およびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オーストラリア、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500® の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、www.deloitte.com をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー フォームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバー フォーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバー フォームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>